



# PROMOVIENDO OPORTUNIDADES PARA LAS MUJERES Y EL SECTOR PRIVADO

Herramientas con acciones y estrategias para  
compañías de petróleo, gas y minería



UMBRELLA FACILITY  
FOR GENDER EQUALITY



ADMINISTERED BY  
WORLD BANK GROUP

Canada 



CommDev  
Enhancing benefits to communities



IFC

Corporación  
Financiera Internacional  
GRUPO BANCO MUNDIAL

*Creamos Mercados, Creamos Oportunidades*



**PROMOVIENDO OPORTUNIDADES PARA LAS MUJERES Y EL SECTOR PRIVADO**  
Herramientas con acciones y estrategias para compañías de petróleo, gas y minería

# INTRODUCCIÓN Y RESUMEN EJECUTIVO



UMBRELLA FACILITY  
FOR GENDER EQUALITY



ADMINISTERED BY  
WORLD BANK GROUP

Canada



CommDev  
Enhancing benefits to communities



IFC

Corporación  
Financiera Internacional  
GRUPO BANCO MUNDIAL

*Creamos Mercados, Creamos Oportunidades*

© Corporación Financiera Internacional 2019. Todos los derechos reservados.  
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20433  
Internet: [www.ifc.org](http://www.ifc.org)

El material de esta obra está protegido por el derecho de autor. Su reproducción y/o transmisión total o parcial sin la debida autorización puede constituir una violación de la legislación aplicable. IFC alienta la difusión de su trabajo y, en general, dará prontamente su autorización para reproducir partes de la obra; cuando la reproducción es con fines educativos o no comerciales, no se cobran comisiones, pero se deben incluir los avisos y atribuciones de autoría que IFC razonablemente exija.

IFC no garantiza la exactitud, confiabilidad o exhaustividad del contenido de esta obra, ni de las conclusiones o juicios aquí expresados; tampoco se hace responsable de omisiones o errores (incluidos los errores tipográficos y técnicos, entre otros) en el contenido o en su utilización posterior. Las fronteras, los colores, las denominaciones y demás datos que aparezcan en los mapas que pudiera contener este documento no implican juicio alguno por parte del Grupo Banco Mundial acerca de la situación jurídica de ningún territorio, ni la aprobación o aceptación de tales fronteras. Las observaciones, interpretaciones y conclusiones aquí expresadas no reflejan necesariamente la opinión de los directores ejecutivos del Grupo Banco Mundial ni de los países que representan.

El contenido de esta obra es solo para fines de información general y no pretende constituir asesoría jurídica ni relativa a títulos o inversiones, una opinión sobre la conveniencia de una inversión, ni una solicitud de ningún tipo. IFC o sus instituciones afiliadas pueden tener inversiones en algunas de las empresas o partes (incluidas las que aquí se mencionan), brindarles otras asesorías o servicios, o tener un interés financiero en ellas.

Toda otra consulta sobre derechos y licencias, incluso sobre derechos subsidiarios, deberá ser remitida al Departamento de Relaciones Corporativas de IFC, 2121 Pennsylvania Avenue, N.W., Washington, D.C. 20433.

La Corporación Financiera Internacional es una organización internacional establecida mediante un Convenio Constitutivo entre sus países miembros y forma parte del Grupo Banco Mundial. Todos los nombres, logotipos y marcas son propiedad de IFC y no pueden utilizarse para ningún propósito sin su expreso consentimiento por escrito. Asimismo, “Corporación Financiera Internacional” y la sigla “IFC” son marcas registradas de IFC y están protegidas por el derecho internacional.

# PROMOVIENDO OPORTUNIDADES PARA LAS MUJERES Y EL SECTOR PRIVADO

Herramientas con acciones y estrategias para compañías  
de petróleo, gas y minería

## INTRODUCCIÓN Y RESUMEN EJECUTIVO



**Canada**



---

# ÍNDICE

<b>RECONOCIMIENTOS</b>	<b>4</b>
<b>PRÓLOGO</b>	<b>5</b>
<b>DEFINICIONES DE CONCEPTOS EMPLEADOS EN ESTE KIT DE HERRAMIENTAS</b>	<b>7</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>13</b>
<b>Por qué utilizar este kit de herramientas:</b> Justificación económica para considerar las cuestiones de género en las industrias de petróleo, gas y minería	15
<b>Qué hay en este kit de herramientas:</b> Sinopsis de los cuatro sets de herramientas	15
<b>Cómo utilizar este kit de herramientas:</b> Desarrollo de un ecosistema empresarial sensible al género	20

## RECONOCIMIENTOS

Este kit de herramientas fue desarrollado por el equipo de género para Infraestructura y Recursos Naturales de IFC liderado por Adriana Eftimie. Katherine Heller fue la consultora principal y autora del kit de herramientas; Sherry Goldberg fue la autora del Set de herramientas 3: Las mujeres y las relaciones con la comunidad. El respaldo editorial de Jen Scott fue clave; asimismo, Caitlin Fisher brindó asistencia en investigación.

El equipo quisiera agradecer a muchos colegas y asociados que proporcionaron perspectivas valiosísimas durante el desarrollo de este kit de herramientas.

Dentro del Grupo Banco Mundial, nuestro agradecimiento a Diana Arango, Diana Baird, Bettina Boekle, Susan Holloran, Heather Kipnis, Henriette Kolb, Amy Luinstra, Gulen Metin, Rudaba Nasir, Walid Nasr, Carmen Niethammer, Rachel Perks, Loty Salazar, Sunrita Sarkar, Niraj Shah, John Strongman, Rania Suidan y Robin Weisman. En particular, quisiéramos reconocer al equipo del instrumento coordinador para la diversidad de género denominado Umbrella Facility for Gender Equality (UFGE). Queremos agradecerles su respaldo, que hizo posible este proyecto.

Entre los socios externos, el equipo quisiera agradecer a: AngloAmerican, AngloGold, GIZ, GoldCorp, Consejo Internacional de Minería y Metales (ICMM por sus siglas en inglés), Oxfam, Women's Bureau y el Departamento de Trabajo de Estados Unidos; de igual forma, agradecer a las siguientes personas: Luke Balleny, Marzette Bedford-Billnghurst, Nicky Black, Tiffany Boiman, Christine Brendel, Cristina Bruce, Tom Butler, Maria Calero, Roper Cleland, Nina Collins, Katherine Cook, Aidan Davy, Fernanda Diez, Maria Ezpeleta, Joan Farrelly, Emily Greenspan, Kaylash Naidoo, Anna Tudela y Julian Whayman.

También quisiéramos incluir un agradecimiento especial para Amara Hunt, de The Humphrey Group, por sus contribuciones para el desarrollo de las herramientas 1.14 y 1.16.

Por último, quisiéramos extender nuestro reconocimiento a nuestra editora, Ann Moline; a nuestra diseñadora gráfica, Rikki Campbell Ogden; y a nuestro impresor, Brian Coache por la versión original en inglés. Para la versión traducida al español quisiéramos agradecer a Nora Fiorini y a su equipo de Trix Translations por la traducción; a Ada Calderón por la corrección de estilo; a Rikki Campbell nuevamente por su apoyo con los ajustes requeridos en el diseño; y a la empresa Luanos Servicios Generales E.I.R.L. por la impresión.

---

# PRÓLOGO

Como inversionista en proyectos de petróleo, gas y minería en todo el mundo —y en su rol de asesor de confianza de compañías que operan en estos sectores— desde IFC animamos y respaldamos la creciente conciencia que este sector exhibe respecto de la importancia de incorporar las perspectivas, la participación y los intereses de las mujeres en las operaciones de sus proyectos y en el desarrollo de relaciones comunitarias. Cada vez con más frecuencia, las compañías de recursos naturales reconocen el valor de mejorar el equilibrio de género en su fuerza laboral —tradicionalmente dominada por hombres— y de garantizar que los beneficios de los proyectos sean compartidos de manera igualitaria entre hombres y mujeres en las comunidades dentro de su área de influencia.

La justificación económica es sólida y clara: un creciente volumen de evidencias demuestra que la igualdad de género implica mayor productividad, mejor eficiencia operativa, mejor acceso a las finanzas, relaciones comunitarias más sólidas, menores riesgos y mayor resiliencia ante los cambios bruscos.

Comprender la importancia teórica de abrir más puertas para las mujeres, en su condición de empleadas, gerentes y miembros del directorio, de contratistas y como valiosas integrantes de la comunidad es apenas el primer paso. Pasar de la comprensión a la acción que dará como resultado un cambio duradero y un impacto positivo es el siguiente paso y, sin dudas, un desafío estimulante.

Es aquí donde entra en juego este kit de herramientas. El mismo, está diseñado como un recurso práctico para ayudar a las empresas de petróleo, gas y minería a realizar progresos tangibles orientados a mejorar el equilibrio de género. Ofrece pautas concretas en distintos niveles: La alta gerencia puede aplicarlo para determinar prioridades estratégicas con relación a la igualdad de género y a la asignación de los recursos; mientras que los equipos de operaciones pueden utilizarlo para diseñar enfoques tácticos y acciones que aseguren la implementación y la adopción de dichas prioridades.

Este kit herramientas pretende ser un documento vivo. Esperamos trabajar junto a nuestros clientes para implementar estas herramientas y para extraer conclusiones a partir de las experiencias de puesta en práctica, de modo que podamos perfeccionar y actualizar las herramientas de acuerdo con su aplicación en la vida real. Los invitamos a acercarnos sus comentarios y aportes con la esperanza de que sean parte de una conversación fluida y a largo plazo, con el objetivo conjunto de IFC y la industria de capitalizar todo el potencial de las industrias del petróleo, gas y minería para crear un mundo con mayor equidad de género y compañías más resilientes.

IFC da la bienvenida a esta oportunidad de asistir a las compañías de recursos naturales, activas en los mercados emergentes, en su búsqueda de alcanzar sus objetivos de diversidad de género.



Lance Crist

*Director Global de Recursos Naturales de IFC*

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

<b>ARPEL</b>	Asociación Regional de Empresas de Petróleo y Gas Natural en Latinoamérica y El Caribe
<b>(PNG) BCFW</b>	Alianza Empresarial para las Mujeres de Papúa Nueva Guinea
<b>BIAC</b>	Comité Consultivo Empresarial e Industrial de la OCDE
<b>CEO</b>	Director General
<b>HREOC</b>	Comisión Australiana de Derechos Humanos e Igualdad de Oportunidades
<b>IE</b>	Industrias extractivas
<b>IFC</b>	Corporación Financiera Internacional
<b>KPI</b>	Indicadores clave de desempeño
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
<b>ONG</b>	Organización no gubernamental
<b>PBI</b>	Producto bruto interno
<b>PDK</b>	Proyecto de Desarrollo Kecamatan
<b>PGM</b>	Petróleo, gas y minería
<b>PNG</b>	Papúa Nueva Guinea
<b>ROI</b>	Retorno sobre la inversión
<b>RRHH</b>	Recursos Humanos
<b>SDX</b>	Sigla reunida que incluye a las siglas para solicitud de información (SDI), solicitud de propuestas (SDP), solicitud de cotización (SDC) y solicitud de ofertas (SDO)
<b>SEC</b>	Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos
<b>STEM</b>	Ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas
<b>TdR</b>	Términos de referencia
<b>VIH</b>	Virus de inmunodeficiencia humana
<b>WGEA</b>	Agencia Australiana de Igualdad de Género



---

## DEFINICIONES DE LOS CONCEPTOS EMPLEADOS EN ESTE KIT DE HERRAMIENTAS

- **Código de conducta:** Conjunto de reglas que una organización o una persona decide adoptar, donde se describen sus normas y sus principios de conducta. En este kit de herramientas, se invita a las compañías a desarrollar códigos de conducta que especifiquen claramente su postura en aspectos tales como la violencia por cuestiones de género. Mientras las políticas se desarrollan, implementan y monitorean por separado, los códigos de conducta pueden ser suscritos a nivel institucional o a nivel personal. Cuando las personas firman un código de conducta corporativo, asumen la responsabilidad personal de respaldar los valores y las conductas allí contenidas.
- **Captura por parte de grupos de poder:** Situación en la cual los recursos o beneficios destinados a la comunidad son usurpados por individuos o grupos con mejor posición económica o más poderosos.
- **Género:** Género se refiere a los roles y características sociales de hombres y mujeres. Dichos roles y características pueden variar entre distintas culturas y comunidades y no son fijas, pero es habitual que se enseñen, o sean las esperadas, sobre la base de las características sexuales —o biológicas— de un individuo (generalmente determinadas según los órganos genitales con los que nace una persona y cómo se desarrollan biológicamente). El género es diferente de la orientación sexual (hacia quien siente atracción) y, en algunos casos, el género de un individuo no responde estrictamente a sus rasgos biológicos, como en el caso de las personas transgénero. En algunos casos, las características biológicas pueden no ser estrictamente binarias. Los individuos que no responden a las características sexuales o identidades de género tradicionales muchas veces enfrentan estigma y discriminación. Por ello, es importante destacar que “género” en este kit de herramientas no describe estrictamente una clasificación binaria. Más bien, pretende ser inclusivo de una diversidad de identidades de género<sup>1</sup>.
- **Violencia basada en género:** La violencia por cuestiones de género se refiere a la violencia impulsada por expectativas y roles asociados con el género. Este término no es exclusivo de la violencia contra las mujeres y niñas, porque esta violencia también puede tener su impacto en hombres y niños, particularmente en aquellos hombres que desafían o no responden a los estereotipos “masculinos” tradicionales<sup>2</sup>. La violencia basada en género no se limita tampoco a la violencia física. Puede incluir amenazas o actos que provoquen un daño físico o mental, en público o en privado, dentro y fuera de los sitios de trabajo. Este kit de herramientas considera principalmente la violencia basada en género dirigida contra mujeres, porque continúa siendo la forma más generalizada.

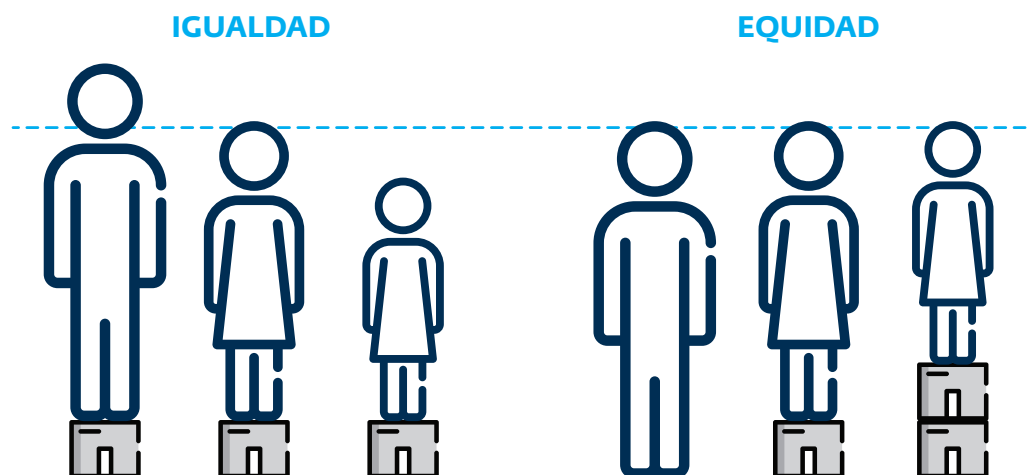
---

<sup>1</sup> World Health Organization, “Gender, Equity, and Human Rights” [Género, equidad y derechos humanos] <http://www.who.int/gender-equity-rights/understanding/gender-definition/en/>.

<sup>2</sup> WAVE y UNFPA, “Strengthening Health System Responses to Gender-Based Violence in Eastern Europe and Central Asia” [Cómo fortalecer las respuestas del sistema de salud ante la violencia por cuestiones de género en Europa oriental y Asia central], <http://www.health-genderviolence.org/training-programme-for-health-care-providers/facts-on-gbv/defining-gender-based-violence/21>.

- **Diversidad de género:** Diversidad de género significa la representación de todos los géneros. La diversidad con frecuencia se asocia con la inclusión, pero constituyen dos conceptos muy diferentes. Si bien diversidad significa representación masculina y femenina, no se refiere al poder, influencia o posición relativos de hombres y de mujeres<sup>3</sup>.
- **Equidad de género e igualdad de género:** Si bien son similares y están relacionados, estos términos se refieren a aspectos diferentes de la interacción con hombre y mujeres. De acuerdo con el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA): “Equidad de género es el proceso de ser justo con mujeres y hombres. Para asegurar esta justicia, muchas veces debe disponerse de estrategias y medidas para compensar las desventajas históricas y sociales de las mujeres que impiden que mujeres y hombres lleguen a actuar en un campo de juego parejo. La equidad conduce a la igualdad. La igualdad de género exige el disfrute de igual manera, tanto de mujeres como de hombres, de los bienes, oportunidades, recursos y recompensas, valorados por la sociedad... En consecuencia, un aspecto crítico en la promoción de la igualdad de género es el empoderamiento de las mujeres, concentrándose en identificar y remediar los desequilibrios de poder, y en brindar más autonomía a las mujeres para gestionar sus propias vidas. La igualdad de género no significa que hombres y mujeres se convierten en lo mismo; solamente que el acceso a las oportunidades y a los cambios en la vida no depende ni esté restringido por el sexo”. Un enfoque con equidad de género no se trata de dar trabajo a las mujeres en desmedro de los hombres, ni de relajar los estándares para contratar a mujeres, sino más bien de diseñar políticas y programas que respalden que hombres y mujeres disfruten de un efecto más parejo<sup>4</sup>.

**FIGURA A** Cómo afecta el género en los impactos del reasentamiento



<sup>3</sup> Women in Mining (WIM) Canada, *Welcoming to Women: An Action Plan for Canada's Mining Employers* [Bienvenidas las mujeres: Un plan de acción para empleadores mineros de Canadá], Women in Mining Canada, November 2016, <http://wimcanada.org/wp-content/uploads/2017/01/WIM-NAP-book-full.pdf>.

<sup>4</sup> “Frequently Asked Questions about Gender Equality” [Preguntas frecuentes sobre igualdad de género], UNFPA, <http://www.unfpa.org/resources/frequently-asked-questions-about-gender-equality>.

- **Inclusión de género:** Inclusión de género significa no solo que existe una representación justa de hombres y mujeres, sino que se alienta a ambos por igual a participar. Por ejemplo, una compañía con una fuerza laboral con diversidad de género, pero no inclusiva tiene menos posibilidades de beneficiarse de la diversidad que una empresa en la cual ambos, hombres y mujeres, comparten opiniones, expresan sus preocupaciones y participan en equipos y en puestos de liderazgo<sup>5</sup>.
- **Transversalización del enfoque de género:** De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la transversalización del enfoque de género es el “proceso de evaluar las implicancias para hombres y para mujeres de cualquier acción planificada, incluso de la legislación, las políticas o programas, en cualquier área y en todos los niveles. Se trata de una estrategia para hacer que las preocupaciones y experiencias de las mujeres, así como también las de los hombres, sean un componente integral del diseño, la implementación, el monitoreo y la evaluación de las políticas y los programas, en todas las esferas políticas, económicas y sociales, de modo tal que hombres y mujeres se puedan beneficiar de igual manera, y que no se perpetúe la desigualdad”<sup>6</sup>.
- **Violencia de pareja:** La violencia de pareja (que a veces se denomina violencia doméstica) se refiere a la violencia entre miembros de la familia, parejas íntimas o miembros del mismo hogar. Puede estar perpetrada contra hombres o mujeres, pero comúnmente se refiere a la violencia por parte de un miembro de la pareja/matrimonio contra el otro o de los padres contra los niños. La violencia de pareja o violencia doméstica no se limita a la violencia física y puede incluir abuso físico, psicológico, sexual, emocional o financiero. También puede mostrarse en forma de conducta coercitiva o controladora<sup>7</sup>.
- **Industrias de los recursos naturales:** En este kit de herramientas, el término “industrias de los recursos naturales” se refiere a las industrias del petróleo, gas y minería, e incluye a las compañías dedicadas a estas industrias, así como también a sus contratistas y subsidiarias, junto con las firmas dedicadas a la extracción de metales, minerales y/o de agregados.
- **Necesidades prácticas de género:** Se refiere a lo que necesitan los hombres y las mujeres para ayudarlos con sus necesidades básicas y sus respectivas actividades diarias, de acuerdo con sus roles y responsabilidades socialmente aceptados.
- **Explotación y abusos sexuales:** Las Naciones Unidas define la explotación y abusos sexuales como “todo abuso con fines sexuales, en acto o intención, frente a una posición de vulnerabilidad, diferencias de poder o relación de confianza, entre los cuales se incluyen la obtención de beneficios monetarios, sociales o políticos a través de la explotación sexual de

<sup>5</sup> Women in Mining (WIM) Canada, *Welcoming to Women: Action Plan for Canada's Mining Employers* [Bienvenidas las mujeres: Un plan de acción para empleadores mineros de Canadá], 7.

<sup>6</sup> International Labour Organization, “Gender Equality Tool” [Herramienta para la igualdad de género], <http://www.ilo.org/public/english/bureau/gender/newsite2002/about/defin.htm>.

<sup>7</sup> UK Government Home Office, “Domestic Abuse: Guidance and Support for the Armed Forces Community” [Abuso doméstico: Directrices y respaldo para la comunidad de las fuerzas armadas] London: UK Government, March 6, 2016, <https://www.gov.uk/guidance/domestic-violence-and-abuse>.

otra persona”<sup>8</sup>. La explotación y abuso sexual pueden volverse un problema preocupante para las compañías porque se pueden dar dentro del lugar de trabajo y porque pueden perpetrarse contra los miembros de la comunidad.

- **Acoso sexual:** El acoso sexual en el lugar de trabajo incluye avances verbales incómodos, solicitud de favores sexuales, comentarios sexuales, conductas verbales o físicas de naturaleza sexual, o invitaciones a citas no correspondidas y, particularmente, cuando los empleados sienten que sus puestos de trabajo dependen de cumplir con tales pedidos o de tolerar tales conductas<sup>9</sup>. También incluye la creación de un ambiente hostil en la oficina —como por ejemplo mostrando imágenes, sitios web, videos o protectores de pantalla y elementos similares sexualmente explícitos o sugestivos—<sup>10</sup>. El acoso sexual también puede adoptar la modalidad de intercambio de favores, mediante la cual los empleados o las personas en una posición de poder solicitan favores sexuales a cambio de oportunidades profesionales. También podría implicar la creación de un ambiente hostil a través del acoso físico, verbal o visual<sup>11</sup>.
- **Monitoreo social:** El Banco Mundial define el monitoreo social como “un enfoque hacia la construcción de una responsabilidad que se apoya en el involucramiento cívico, es decir, por parte de ciudadanos comunes y/o de organizaciones de la social civil que participan directa o indirectamente para exigir la rendición de cuentas. El monitoreo social se refiere a una diversidad de acciones y mecanismos que los ciudadanos, las comunidades, los medios de comunicación independientes y las organizaciones de la social civil pueden aplicar para hacer que los funcionarios públicos, los servidores públicos y las empresas rindan cuentas. Esto incluye, entre otros, la definición participativa de presupuestos, el monitoreo participativo de los programas corporativos o de los servicios públicos, el seguimiento de los gastos públicos, el periodismo de investigación, las comisiones públicas y las juntas asesoras compuestas por ciudadanos. Las medidas de rendición de cuentas dinamizadas por los ciudadanos complementan y refuerzan los mecanismos convencionales de rendición de cuentas, como por ejemplo el monitoreo y la generación de informes liderados por la compañía, las verificaciones y los balances políticos, los sistemas de contabilidad y auditoría, las normas administrativas y los procedimientos legales”<sup>12</sup>.

“El acoso sexual no es un problema de mujeres; es un problema de salud y seguridad en el lugar de trabajo”.

—Lisa Heap

Fuente: “Sexual Harassment isn’t a Women’s Issue - it’s a Workplace Health and Safety Issue” [El acoso sexual no es un problema de mujeres: es un problema de salud y seguridad en el lugar de trabajo].

<sup>8</sup> United Nations Secretariat, “Secretary-General’s Bulletin: Special measures for protection from sexual exploitation and sexual abuse” [Boletín del Secretario General: Medidas especiales para la protección contra la explotación sexual y el abuso sexual], UNHCR, October 9, 2003, 1, <http://www.unhcr.org/protection/operations/405ac6614/secretary-generals-bulletin-special-measures-protection-sexual-exploitation.html>.

<sup>9</sup> UN Women, “What is Sexual Harassment?” [¿Qué es el acoso sexual?], <http://www.un.org/womenwatch/osagi/pdf/whatish.pdf>.

<sup>10</sup> Amy Luinstra, *Sexual Harassment in the Workplace* [Acoso sexual en el lugar de trabajo], Washington, D.C.: IFC, 2015, 3.

<sup>11</sup> Civility Partners, “White Paper: The Cost of Bad Behavior in the Work Place [Informe técnico: El costo del mal comportamiento en el lugar de trabajo], San Diego: StopIt Solutions, January 2012, 3.

<sup>12</sup> World Bank, *Social Accountability: An Introduction to the Concept and Emerging Practice* [Monitoreo social: Una introducción al concepto y a una práctica en ascenso], Washington, DC: World Bank, 2004, 2.

- **Licencia social para operar:** La licencia social para operar comprende las “percepciones de aceptación de una compañía y de sus operaciones locales por parte de una comunidad”<sup>13</sup>. La licencia social para operar es algo que una comunidad puede otorgar, pero conservar esa licencia es un proceso continuo. Contar con la licencia social al inicio de un proyecto no significa tenerla durante toda su duración. Las compañías deben trabajar de manera continua con las comunidades —que incluye a hombres, mujeres, minorías y a los vulnerables— para asegurar un respaldo amplio.
- **Necesidades estratégicas de género:** Es lo que necesitan las mujeres para mejorar su calidad de vida, así como también su condición social y la igualdad con relación a los hombres.
- **Pobreza de tiempo** Trabajar muchas horas sin tener ninguna otra opción. Una persona es pobre de tiempo cuando trabaja muchas horas y sigue siendo pobre de dinero, o se convertiría en pobre monetariamente si redujera sus horas de trabajo por debajo de una determinada línea de pobreza de tiempo<sup>14</sup>. Las mujeres con frecuencia son más pobres de tiempo que los hombres, dado que gran parte del tiempo lo dedican a tareas no remuneradas en el mantenimiento del hogar o en la atención de miembros de la familia. Esto limita su disponibilidad y capacidad para participar en actividades más productivas, comerciales o participativas, o incluso de cultivar sus intereses personales.
- **Empresas propiedad de mujeres** Compañías que son al menos 51 % de propiedad de mujeres, y en las cuales las mujeres gestionan las operaciones a largo plazo o toman decisiones de largo plazo para la empresa y tienen los puestos ejecutivos más altos<sup>15</sup>.



<sup>13</sup> Thomas Boutilier e Ian Thomson, “Modelo y medidas de la licencia social para operar: Fruto del diálogo entre la teoría y la práctica”. *Social License*, 2011, 2.

<sup>14</sup> Definición del World Bank, ver: <https://elibrary.worldbank.org/doi/abs/10.1596/1813-9450-4961>

<sup>15</sup> U.S. Small Business Administration, “What You Need to Know if You are a Women Owned Small Business” [Qué necesita saber si usted es una pequeña empresa de mujeres propietarias], <https://www.sba.gov/contracting/government-contracting-programs/women-owned-small-businesses/what-you-need-know-if-you-are-women-owned-small-business>.



“IFC cree que las mujeres desempeñan un papel crucial para el logro de un crecimiento económico sólido y para la reducción de la pobreza. Son un componente esencial del desarrollo del sector privado. IFC espera que sus clientes minimicen los riesgos relacionados con cuestiones de género en las actividades comerciales y en los impactos involuntariamente diferenciados según el género. Reconociendo que las mujeres muchas veces se ven impedidas de realizar su potencial económico debido a la iniquidad de género, IFC se compromete a crear oportunidades para las mujeres a través de sus actividades de inversión y de asesoría”.

*Fuente: Marco de Sostenibilidad de IFC*

---

# RESUMEN EJECUTIVO

En un entorno de inestabilidad en los precios de los commodities, con dinámicas socio-ambientales complejas y de creciente interés en la sostenibilidad, las compañías de petróleo, gas y minería (PGM) se esfuerzan por identificar prácticas de negocios más responsables y eficaces, que también contribuyan a un resultado económico saludable. Un creciente volumen de evidencias demuestra que la equidad de género es un determinante clave del desempeño de una empresa. Lograr aportes tanto de los hombres como de las mujeres en las comunidades dentro del área de influencia resulta crítico para asegurar la licencia social de una compañía y para ayudar a aquellas en sectores de petróleo, gas y minería a operar de manera responsable. Cada vez más, las compañías PGM reconocen que la participación equitativa de hombres y mujeres —en su condición de gerentes, empleados, proveedores y socios del crecimiento de la comunidad— desempeñan un papel clave para lograr sus objetivos de ser un negocio sostenible, responsable y rentable. Los inversionistas institucionales y los bancos multilaterales también han comenzado a reconocer al género como un factor en sus decisiones de inversión.

Trabajar de manera equitativa con hombres y mujeres —dentro de la compañía, como proveedores y en las comunidades dentro del área de influencia— tiene una fuerte justificación económica. Este kit de herramientas presenta pautas detalladas y paso a paso para que las compañías trabajen en pos de este objetivo en cada una de estas áreas. Algunas de estas herramientas han sido redactadas específicamente para este kit de herramientas; otras nacen de la gran cantidad de pautas que han sido desarrolladas por el Grupo Banco Mundial; otras han sido adaptadas de materiales disponibles para el público para ser utilizados en el contexto de género y de PGM; y otras fueron diseñadas específicamente para las compañías de PGM. Este kit de herramientas es una guía modular, personalizable e incluye cuatro sets de herramientas centrados en diferentes cuestiones:

## SET DE HERRAMIENTAS 1:

INCREMENTANDO LA DIVERSIDAD DE GÉNERO, DESDE LA FUERZA LABORAL HASTA EL DIRECTORIO

## SET DE HERRAMIENTAS 2:

EMPRESAS PROPIEDAD DE MUJERES Y LA CADENA DE ABASTECIMIENTO

## SET DE HERRAMIENTAS 3:

LAS MUJERES Y LAS RELACIONES CON LA COMUNIDAD

## SET DE HERRAMIENTAS 4:

ABORDANDO LA VIOLENCIA BASADA EN GÉNERO DENTRO DE LA FUERZA LABORAL

Las pautas están redactadas específicamente para las unidades de negocio pertinentes dentro de las compañías de PGM. No es obligatorio utilizar la totalidad de las herramientas, ni todos los sets de herramientas para desarrollar un enfoque con sensibilidad de género; este kit de herramientas en su conjunto está diseñado como un menú de opciones para las compañías que buscan abordar brechas o cuestiones particulares dentro de su enfoque de género.

Tal como se mencionó anteriormente, inversionistas como la Corporación Financiera Internacional (IFC) y las mismas compañías de PGM están haciendo cada vez más hincapié en maximizar los beneficios potenciales de trabajar con ambos, hombres y mujeres. Este kit de herramientas ayudará a las empresas a responder a estas prioridades fortaleciendo su fuerza laboral y su cadena de abastecimiento y desarrollando relaciones de trabajo más estrechas y más positivas con las comunidades.

Más allá de la justificación económica, un número cada vez mayor de gobiernos de países reconocen la equidad de género y requieren que se le preste atención. Muchos acuerdos y normas internacionales apuntan en el mismo sentido. El género es un tema principal de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 de las Naciones Unidas, que muchas compañías se han comprometido a respaldar a través del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. La publicación Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, que brinda orientaciones sobre la puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para ‘proteger, respetar y remediar’, resalta el género como una cuestión clave<sup>16</sup>. El género también es un tema transversal en la Estrategia de Género (2016–2023) del Grupo Banco Mundial y en el Marco de Sostenibilidad y las Normas de Desempeño de IFC, lo que significa que para los clientes de inversiones de IFC, evaluar y abordar las consideraciones de género constituye una consideración de cumplimiento clave. Los Principios del Ecuador, un marco para la gestión de riesgos para las instituciones de financiamiento internacional —que, en forma combinada, representan el 70 % de los créditos para financiamiento de proyectos internacionales en los mercados emergentes— también resalta al género como una consideración clave<sup>17</sup>.

A nivel nacional, cada vez son más los gobiernos que impulsan una mayor equidad de género. Por ejemplo, en Canadá existe un compromiso para establecer un gabinete de gobierno con equidad de

“La diversidad de género —que incluye a ambos, hombres y mujeres, así como también a aquellos con identidades de género diferentes— ofrece muchos beneficios; pero es necesario que vaya a la par de la inclusión —para asegurar que se escuchen las opiniones de todos, que todos sean valorados y que todos se sientan alentados a participar—. Tal como se indicó en la publicación de Women in Mining Canada Action Plan for Canada’s Mining Employers [Plan de acción para empleadores mineros de Canadá], ‘Diversidad significa estar invitado a la fiesta. Inclusión quiere decir que te invitan a bailar’. La diversidad por sí sola no ayudará a las compañías a beneficiarse de una fuerza de trabajo diversa, si es que no hay inclusión”.

*Fuente: Action Plan for Canada’s Mining Employers [Plan de acción para empleadores mineros de Canadá], Women in Mining Canada*

<sup>16</sup> ACNUR, “Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos: Puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para ‘proteger, respetar y remediar’”, [https://www.ohchr.org/.../guidingprinciplesbusinessshr\\_sp.pdf](https://www.ohchr.org/.../guidingprinciplesbusinessshr_sp.pdf).

<sup>17</sup> “Los principios del Ecuador”, Equator Principles Association, <http://www.equator-principles.com/index.php/about-ep>, 2011.



género. En el Reino Unido, el gobierno ha ordenado una nueva exigencia de reportar las brechas salariales de género<sup>18</sup>. Estos esfuerzos remarcan el reconocimiento cada vez mayor de que trabajar hacia la equidad de género es importante no solo para el crecimiento del negocio, sino también para el progreso económico y social.

## **POR QUÉ UTILIZAR ESTE KIT DE HERRAMIENTAS: JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA PARA CONSIDERAR LAS CUESTIONES DE GÉNERO EN LAS INDUSTRIAS DE PETRÓLEO, GAS Y MINERÍA**

Tradicionalmente, las industrias de PGM han sido un sector dominado por hombres. Este kit de herramientas se apoya en un volumen de evidencias cada vez mayor que demuestra el valor económico de contar con diversidad de género en la fuerza laboral y en las cadenas de abastecimiento, así como la justificación económica de un desarrollo de relaciones significativas con las mujeres de la comunidad. Una mayor diversidad en la compañía y en la comunidad contribuirá a mejorar el desempeño y la innovación en la fuerza laboral, a contar con cadenas de abastecimiento más seguras y de menor costo, y a lograr una relación de mayor respaldo entre la empresa y la comunidad, menos propensa a protestas y a cierres de operaciones.

## **QUÉ HAY EN ESTE KIT DE HERRAMIENTAS: SINOPSIS DE LOS CUATRO SETS DE HERRAMIENTAS**

Este kit de herramientas incluye cuatro sets que abarcan diversos temas relacionados con la transversalización de las consideraciones de género en todos los aspectos de las operaciones de una compañía de PGM.

### **Set de herramientas 1: Incrementando la diversidad de género, desde la fuerza laboral hasta el directorio**

A pesar de que las mujeres históricamente han tenido una menor representación en la fuerza laboral de PGM —desde el sitio de operaciones en el campo, hasta la alta gerencia y el directorio— las investigaciones demuestran que, de manera transversal y en todos los sectores, la diversidad de género conduce a ganancias en desempeño, innovación y rentabilidad.

Muchos países observan un crecimiento en el número de mujeres que ingresan a los campos de ingeniería y de tecnología. Para las compañías que se abastecen en esos países, considerar solamente a los postulantes masculinos es subestimar una reserva de talentos influyente y cada vez mayor<sup>19</sup>. Alentar a hombres y mujeres a que se postulen puede duplicar la potencial reserva de talentos. Además, los estudios demuestran que las fuerzas laborales con diversidad de géneros mejoran la

---

<sup>18</sup> UK Government, “Gender Pay Gap Reporting: Overview” [Informes sobre brecha salarial de género: Revisión general], UK Government,, December 1, 2017, <https://www.gov.uk/guidance/gender-pay-gap-reporting-overview>

<sup>19</sup> UNESCO, “Women still a minority in engineering and computer science” [Las mujeres siguen siendo minoría en ingeniería y ciencias informáticas], UNESCO, February 2, 2017, [http://www.unesco.org/new/en/unesco/themes/gender-equality/resources/single-view-gender/news/women\\_still\\_a\\_minority\\_in\\_engineering\\_and\\_computer\\_science/](http://www.unesco.org/new/en/unesco/themes/gender-equality/resources/single-view-gender/news/women_still_a_minority_in_engineering_and_computer_science/).

innovación, la comunicación, la salud y la seguridad en el personal y en los equipos, al mismo tiempo que reducen la rotación de empleados y aumentan los ingresos.

En algunos contextos, tomar la decisión de contratar mujeres locales, en lugar de traer una fuerza laboral masculina externa al lugar, también puede mejorar la relación entre una compañía de PGM y la comunidad, al mejorar sus percepciones sobre las preocupaciones de la comunidad y su capacidad de responder de manera más holística. También ayuda a la comunidad a desarrollar una mejor comprensión del proyecto, al mismo tiempo que incrementa la generación de empleo y riqueza locales dentro de la comunidad. En forma combinada, todo esto contribuye a construir un cimiento más robusto de comprensión y respeto mutuos, aumentando las posibilidades de que la empresa logre y conserve la licencia social para operar, lo cual a su vez reducirá los riesgos de interrupciones en la producción y protegerá los beneficios financieros de la compañía.

Se ha demostrado que la diversidad de género en la alta gerencia mejora el desempeño financiero de la compañía, aumenta la innovación, promueve la confianza de los inversionistas y mejora el cumplimiento de las exigencias y normativas internacionales. De acuerdo con un estudio realizado entre 2007 y 2009 por la Cámara de Comercio de Estados Unidos en Francia, las compañías con un mayor número de mujeres en su alta gerencia “superaron en desempeño a aquellas sin mujeres: 41 % más en términos de retorno sobre el capital (22 % contra 15 %) y 56 % más en términos de resultados operativos (17 % contra 11 %)”<sup>20</sup>. Las empresas con un mayor equilibrio de género en la alta gerencia muchas veces están asociadas a posiciones más altas en rankings de gestión ambiental, social y de riesgos relacionados a gobierno corporativo.

En términos de representación en los directorios corporativos, las compañías con mayor equidad de género en sus directorios han mostrado un mejor desempeño de al menos un 53 % en retorno sobre el capital, en comparación con aquellas en los puestos más bajos dentro del ranking<sup>21</sup>. En un estudio reciente, PwC observó que “en promedio, por cada £1 invertida [en negocios relacionados con minería], las compañías con directorios compuestos exclusivamente por hombres tienen una pérdida del 2 % en sus inversiones y aquellas con dos o más mujeres en sus directorios obtienen un retorno del 6 % en sus inversiones”<sup>22</sup>. Además, los estudios demuestran que la confianza de los inversionistas crece con la diversidad de género. Cada vez más, inversionistas de todo el mundo están exigiendo a las empresas que divulguen cuáles son sus esfuerzos para conformar directorios con diversidad de género.

Por ejemplo, la Norma de Desempeño 2 de IFC, que especifica el trabajo y las condiciones laborales para los proyectos en los cuales invierte IFC, también describe las exigencias de igualdad de

---

<sup>20</sup> American Chamber of Commerce in France (AmCham France) y Business and Industry Advisory Committee to the OECD (BIAC), *Putting all our Minds to Work: Harnessing the Gender Dividend* [Poner todas nuestras mentes a trabajar: Aprovechar el dividendo de género], París: BIAC, 2012, 8.

<sup>21</sup> AmCham France y BIAC, *Putting all our Minds to Work: Harnessing the Gender Dividend* [Poner todas nuestras mentes a trabajar: Aprovechar el dividendo de género], 8.

<sup>22</sup> PwC, “Mining for Talent 2014: A Review of Women on Boards in the Mining Industry [Minería de talentos 2014: Un estudio de las mujeres en los directorios de la industria minera], London: PwC, 2014, 6.

oportunidades de empleo y no discriminación para hombres y mujeres. Esta norma aborda la salud y seguridad ocupacional y enfatiza la prevención de la violencia por cuestiones de género.

El Set de herramientas 1 detalla la justificación económica de aumentar el equilibrio de género en los directorios, en la alta gerencia y en la fuerza laboral. Presenta dieciséis herramientas para ayudar a las empresas a:

- Evaluar su desempeño en el equilibrio de género en todos los niveles de su organización.
- Incrementar el equilibrio de género en su fuerza laboral.
- Monitorear y evaluar el avance hacia las metas de diversidad de género.

### **Set de herramientas 2: Empresas propiedad de mujeres y la cadena de abastecimiento**

De acuerdo con una investigación reciente, las compañías que priorizan la diversidad de proveedores, adoptando acciones, como aumentar el número de empresas propiedad de mujeres o dirigidas por mujeres dentro de su cadena de abastecimiento, logran una mejora del 133 % en el retorno de las inversiones de adquisición. Esas empresas gastan 20 % menos en las operaciones de compra<sup>23</sup>. La diversidad en la oferta de contratación puede promover la innovación, mantener bajos los costos de la cadena de abastecimiento y reducir el riesgo de interrupciones en esta cadena. Además de mejorar la rentabilidad, apoyar a las empresas lideradas por mujeres contribuye a la estabilidad y al crecimiento de la comunidad, ya que es sabido que las mujeres, en comparación con los hombres, reinvierten una mayor cantidad de sus salarios directamente en sus familias y en sus comunidades<sup>24</sup>.

El Set de herramientas 2 presenta una justificación económica detallada para incrementar la diversidad de género en las empresas que forman parte de la cadena de abastecimiento de una compañía de PGM. Presenta seis herramientas para ayudar a las empresas a:

- Evaluar su cadena de abastecimiento actual.
- Desarrollar criterios sensibles al tema de género para proveedores calificados, con el fin de mejorar la cobertura de las empresas propiedad de mujeres y fomentar su desarrollo.
- Monitorear y mantener el avance hacia una cadena de abastecimiento con mayor diversidad de género.

### **Set de herramientas 3: Las mujeres y las relaciones con la comunidad**

En 2016, la consultora multinacional EY ubicó a la “licencia social para operar” en el cuarto lugar dentro de los riesgos que enfrenta el negocio de la minería y los metales<sup>25</sup>. El término fue definido por

---

<sup>23</sup> Patrick Connaughton and Laura Gibbons, “Beyond Compliance: Top Supplier Diversity Programs Aim to Broaden Value Proposition” [Más allá del cumplimiento: Los principales programas de diversidad de proveedores apuntan a ampliar la propuesta de valor], Atlanta: The Hackett Group, 2016.

<sup>24</sup> OECD, “Investing in Women and Girls” [Invertir en mujeres y niñas], <http://www.oecd.org/dac/gender-development/investinginwomenandgirls.htm>.

Boutilier y Thomson como “las percepciones de aceptación de una compañía y de sus operaciones locales por parte de una comunidad”<sup>26</sup>.

Sin embargo, la evidencia sugiere que dentro de esta noción de “aceptación de la comunidad”, los beneficios y los riesgos de los proyectos de PGM tienen una distribución desproporcionada entre hombres y mujeres dentro de las comunidades afectadas por el proyecto<sup>27</sup>. Si bien las compañías de PGM con frecuencia cuentan con estrategias bien desarrolladas para el desarrollo de relaciones con las comunidades, destinadas a crear relaciones positivas, muchas no buscan comprender o adaptarse específicamente a los desafíos que puedan enfrentar las mujeres —ni pretenden considerar los inconvenientes que pueden enfrentar a la hora de expresar sus preocupaciones o de participar en las actividades de desarrollo de relaciones con de la comunidad.



Las empresas que desean desarrollar una licencia social sostenible y con una base amplia deben garantizar que están incorporando las perspectivas de la totalidad de la comunidad —incluidas las mujeres— al momento de desarrollar estrategias de desarrollo de relaciones que respondan a las preocupaciones, experiencias y objetivos comunitarios. Dejar de involucrar específicamente a las mujeres o de considerar su particular comprensión de la comunidad y sus roles dentro de ella, no solo es una desventaja para las mujeres, sino que también puede presentar riesgos reales para el negocio: desperdiciar el dinero en iniciativas de desarrollo comunitario ineficientes, ignorar a los interlocutores clave de la comunidad e incrementar las posibilidades de protestas y cierre de operaciones.

Reconociendo la importancia de la opinión y el papel de las mujeres en las comunidades del área de influencia, algunos inversionistas e instituciones financieras han comenzado a incluir requisitos de género como condición para el financiamiento de los proyectos —como parte del creciente impulso hacia las consideraciones ambientales y sociales en el proceso de verificación requerido (*due diligence*). Por ejemplo, las Normas de Desempeño de IFC exigen prestar atención a las

<sup>25</sup> EY, “Top 10 business risks facing mining and metals 2016–2017” [Los 10 principales riesgos de la minería y los metales 2016-2017], Washington, D.C.: EY, 2016, 1. En el informe EY actualizado para el periodo 2019 - 2020 [el más reciente al momento de realizar la presente traducción], la licencia social para operar es considerada como el riesgo número 1; fuente: <https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/global/topics/mining-metals/mining-metals-pdfs/ey-top-10-business-risks-facing-mining-and-metals-in-2019-20.pdf>

<sup>26</sup> Boutilier y Thomson, “Modelo y medidas de la licencia social para operar: Fruto del diálogo entre la teoría y la práctica”, 2.

<sup>27</sup> Adriana Eftimie, Katherine Heller y John Strongman, *Gender Dimensions of the Extractive Industries* [Dimensiones de género en las industrias extractivas], World Bank, 2009, 1.

diferencias en las maneras en que hombres y mujeres se ven afectados por las estrategias de desarrollo de relaciones con la comunidad. Algunas de las normas de desempeño que incluyen específicamente esta dimensión de género son: Norma de Desempeño 1: Evaluación y gestión de los riesgos e impactos ambientales y sociales; Norma de Desempeño 4: Salud y seguridad de la comunidad; Norma de Desempeño 5: Adquisición de tierras y reasentamiento involuntario; Norma de Desempeño 6: Conservación de la biodiversidad y gestión sostenible de recursos naturales vivos; Norma de Desempeño 7: Pueblos indígenas; y Norma de Desempeño 8: Patrimonio cultural<sup>28</sup>.

El Set de herramientas 3 presenta la justificación económica para considerar los problemas, perspectivas e inquietudes de los miembros femeninos de la comunidad dentro de las actividades de la empresa de desarrollo de relaciones con la comunidad. Presenta diez herramientas para ayudar a las empresas a:

- Evaluar el grado de sensibilidad de género actual en sus enfoques de desarrollo de relaciones con la comunidad.
- Integrar el tema de género en las evaluaciones y actividades actuales de desarrollo de relaciones con la comunidad.
- Monitorear y mantener el avance hacia una mayor equidad de género en la estrategia de desarrollo de relaciones con la comunidad y en su porfolio de actividades.

#### **Set de herramientas 4: Abordando la violencia basada en género dentro de la fuerza laboral**

Por diversas razones, las industrias de PGM han estado asociadas con altas tasas de violencia doméstica y por cuestiones de género, tanto en los sitios de las operaciones como en las comunidades aledañas. Esta es una cuestión transversal que alcanza a todos los aspectos de género y a la fuerza laboral, incluso a las abordadas en los otros sets de herramientas de este kit.

El acoso sexual y la violencia por cuestiones de género violan derechos humanos fundamentales. En muchos países, estos actos son ilegales. Como actores locales importantes, las compañías de PGM tienen la oportunidad de respaldar la legislación local y —de manera más amplia— demostrar el liderazgo en este aspecto. La violencia por cuestiones de género daña a las mujeres, a las comunidades y a los negocios —de hecho, hay importantes costos comerciales asociados con el acoso sexual y la violencia por cuestiones de género, incluso la pérdida de productividad—. Debido a la seriedad de lo que hay en juego, el Set de herramientas 4 fue desarrollado para ayudar a las empresas a reconocer la violencia por cuestiones de género y para ofrecer pautas para abordar los riesgos. Es de destacar que la Norma de Desempeño 2 de IFC, que especifica el trabajo y las condiciones laborales, describe específicamente los requerimientos para evaluar y abordar la violencia basada en género en la fuerza laboral de los clientes de IFC.

---

<sup>28</sup> IFC, “Normas de Desempeño sobre Sostenibilidad Ambiental y Social”, Washington, D.C.: IFC, 2012.

El Set de herramientas 4 aborda y define la violencia basada en género, que incluye la violencia de pareja, la explotación y abuso sexual, y el acoso sexual. Incluye siete herramientas para ayudar a las empresas a:

- Reconocer, abordar y respaldar a las víctimas del acoso sexual en el lugar de trabajo.
- Apoyar a los empleados que puedan haber experimentado violencia de pareja y explotación y abusos sexuales dentro de la comunidad.
- Diseñar actividades como parte de acciones de desarrollo de relaciones con la comunidad, con el fin de reconocer y abordar las formas de violencia basada en género que ocurren en la comunidad.
- Monitorear y mantener el avance hacia la reducción de la violencia basada en género.

## **CÓMO UTILIZAR ESTE KIT DE HERRAMIENTAS: DESARROLLO DE UN ECOSISTEMA EMPRESARIAL SENSIBLE AL TEMA DE GÉNERO**

Diseñadas específicamente para proporcionar recursos autónomos y un menú de opciones, las herramientas que se brindan dentro de cada uno de estos cuatro sets se pueden adaptar de acuerdo con las necesidades de la compañía y los contextos locales. Tome en consideración su propia situación y sus circunstancias específicas al decidir cuál de los sets es el más apropiado (o apropiados), y cuáles son las herramientas dentro de cada set que ayudarán a su empresa a alcanzar sus objetivos de género.

Utilice las herramientas y los sets según sean necesarios —son complementarios entre sí y se pueden combinar, trabajar en paralelo, aplicar en distinto orden e implementar en diferentes líneas de tiempo. Es importante destacar que cada una de las herramientas identifica los departamentos específicos dentro de la compañía que se beneficiarán con estas guías, con el fin de permitir una acción rápida para abordar oportunidades y desafíos relacionados a temas de género.

Aplicadas por separado o adoptadas en conjunto, estas herramientas fáciles de usar están destinadas a ayudar a las compañías a:

- Comprender mejor de qué manera están desarrollando relaciones actualmente con hombres y mujeres.
- Adaptar políticas y programas para optimizar el desarrollo de relaciones con la fuerza laboral local y con la comunidad.

A partir de las indicaciones que brindan, los cuatro sets de herramientas pueden dar inicio a un proceso que, por su propia naturaleza, exigirá una atención y concentración continua. Servirán como guía de consulta a mano mientras su empresa avanza a lo largo de este continuo de inclusión de género proporcionando orientaciones para perfeccionar y adaptar las iniciativas de género a medida que van cambiando las condiciones.

**CRÉDITOS DE FOTOS:**

Tapa: Khasar Sandag / Oyu Tolgoi; Pág. 2: PNG Business Coalition for Women; Pág. 11: Iwan Bagus / IFC;  
Pág. 12: Iwan Bagus / IFC; Pág. 18: David Houvenaghel-Sines / IFC

IFC  
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20433 U.S.A.

[ifc.org](http://ifc.org)  
[commdev.org](http://commdev.org)

#### **Contactos**

ADRIANA EFTIMIE | [aeftimie@ifc.org](mailto:aeftimie@ifc.org)  
Oficial de Operaciones Sénior, Líder en Género

KATHERINE HELLER | [kheller@ifc.org](mailto:kheller@ifc.org)  
Consultora Sénior Especialista en Género

SHERRY GOLDBERG | [sgoldberg@ifc.org](mailto:sgoldberg@ifc.org)  
Punto Focal de Género para América Latina y el Caribe



*Creamos Mercados, Creamos Oportunidades*





**SET DE  
HERRAMIENTAS 1:**

**PROMOVIENDO OPORTUNIDADES PARA LAS MUJERES Y EL SECTOR PRIVADO**  
Herramientas con acciones y estrategias para compañías de petróleo, gas y minería

# INCREMENTANDO LA DIVERSIDAD DE GÉNERO, DESDE LA FUERZA LABORAL HASTA EL DIRECTORIO



UMBRELLA FACILITY  
FOR GENDER EQUALITY



ADMINISTERED BY  
WORLD BANK GROUP

**Canada**



**CommDev**  
Enhancing benefits to communities



**IFC**

**Corporación  
Financiera Internacional**  
GRUPO BANCO MUNDIAL

*Creamos Mercados, Creamos Oportunidades*

© Corporación Financiera Internacional 2019. Todos los derechos reservados.  
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20433  
Internet: [www.ifc.org](http://www.ifc.org)

El material de esta obra está protegido por el derecho de autor. Su reproducción y/o transmisión total o parcial sin la debida autorización puede constituir una violación de la legislación aplicable. IFC alienta la difusión de su trabajo y, en general, dará prontamente su autorización para reproducir partes de la obra; cuando la reproducción es con fines educativos o no comerciales, no se cobran comisiones, pero se deben incluir los avisos y atribuciones de autoría que IFC razonablemente exija.

IFC no garantiza la exactitud, confiabilidad o exhaustividad del contenido de esta obra, ni de las conclusiones o juicios aquí expresados; tampoco se hace responsable de omisiones o errores (incluidos los errores tipográficos y técnicos, entre otros) en el contenido o en su utilización posterior. Las fronteras, los colores, las denominaciones y demás datos que aparezcan en los mapas que pudiera contener este documento no implican juicio alguno por parte del Grupo Banco Mundial acerca de la situación jurídica de ningún territorio, ni la aprobación o aceptación de tales fronteras. Las observaciones, interpretaciones y conclusiones aquí expresadas no reflejan necesariamente la opinión de los directores ejecutivos del Grupo Banco Mundial ni de los países que representan.

El contenido de esta obra es solo para fines de información general y no pretende constituir asesoría jurídica ni relativa a títulos o inversiones, una opinión sobre la conveniencia de una inversión, ni una solicitud de ningún tipo. IFC o sus instituciones afiliadas pueden tener inversiones en algunas de las empresas o partes (incluidas las que aquí se mencionan), brindarles otras asesorías o servicios, o tener un interés financiero en ellas.

Toda otra consulta sobre derechos y licencias, incluso sobre derechos subsidiarios, deberá ser remitida al Departamento de Relaciones Corporativas de IFC, 2121 Pennsylvania Avenue, N.W., Washington, D.C. 20433.

La Corporación Financiera Internacional es una organización internacional establecida mediante un Convenio Constitutivo entre sus países miembros y forma parte del Grupo Banco Mundial. Todos los nombres, logotipos y marcas son propiedad de IFC y no pueden utilizarse para ningún propósito sin su expreso consentimiento por escrito. Asimismo, “Corporación Financiera Internacional” y la sigla “IFC” son marcas registradas de IFC y están protegidas por el derecho internacional.

---

**PROMOVIENDO OPORTUNIDADES PARA LAS MUJERES Y EL SECTOR PRIVADO**  
Herramientas con acciones y estrategias para compañías de petróleo, gas y minería

# INCREMENTANDO LA DIVERSIDAD DE GÉNERO, DESDE LA FUERZA LABORAL HASTA EL DIRECTORIO

Herramientas para ayudar a las compañías a cerrar las brechas de género en los directorios, la alta gerencia y la fuerza laboral



---

# ÍNDICE

<b>EN RESUMEN:</b> Diversidad de género e inclusión en la fuerza laboral en las industrias de petróleo, gas y minería	<b>7</b>
La justificación económica en favor de la diversidad de género y de la inclusión en la fuerza laboral y en la gerencia en las industrias de petróleo, gas y minería	7
<b>SET DE HERRAMIENTAS 1:</b> Herramientas para incrementar la diversidad de género y la inclusión en empresas de petróleo, gas y minería	<b>20</b>
<b>HERRAMIENTAS 1.1-1.5:</b> Línea de base de toda la compañía y desarrollo de estrategias	<b>22</b>
<b>Herramienta 1.1:</b> Auditoría de género	23
<b>Herramienta 1.2:</b> Términos de referencia para una auditoría de género	37
<b>Herramienta 1.3:</b> Desarrollo de la justificación económica para la diversidad de género	40
<b>Herramienta 1.4:</b> Establecimiento de una estrategia de equidad de género	44
<b>Herramienta 1.5:</b> Términos de referencia para una persona embajadora de la equidad de género	49
<b>HERRAMIENTAS 1.6-1.8:</b> Diversidad de género e inclusión en los directorios	<b>53</b>
<b>Herramienta 1.6:</b> Evaluación del directorio respecto de la diversidad de género	54
<b>Herramienta 1.7:</b> Lista de control para desarrollar una evaluación de diversidad de género en el directorio	56
<b>Herramienta 1.8:</b> Lista de control para monitorear y mantener directorios con diversidad de género	58
<b>HERRAMIENTAS 1.9-1.16:</b> Diversidad de género en la alta gerencia y en el personal	<b>60</b>
<b>Herramienta 1.9:</b> Términos de referencia para un estudio sobre la brecha salarial	61
<b>Herramienta 1.10:</b> Revisión de los procedimientos de reclutamiento	65
<b>Herramienta 1.11:</b> Definición de metas de género en el reclutamiento	68
<b>Herramienta 1.12:</b> Lista de control de la alta gerencia para demostrar su compromiso	71

<b>Herramienta 1.13:</b> Desarrollo de políticas de Recursos Humanos para apoyar una fuerza laboral con diversidad de género	76
<b>Herramienta 1.14:</b> Desarrollo de carrera y liderazgo de las mujeres	82
<b>Herramienta 1.15:</b> Monitoreo, evaluación y reporte	89
<b>Herramienta 1.16:</b> Monitoreo y mantenimiento de programas de capacitación para el desarrollo de carrera con equidad de género	91

## **RECURSOS DE LECTURA ADICIONAL SELECCIONADOS** **93**

### **TABLAS, CUADROS Y FIGURAS**

<b>TABLA 1-A</b> Resumen del Set de herramientas 1	21
<b>TABLA 1-B</b> Modelo de preguntas a incluir en una auditoria de género para industrias de petróleo, gas y minería	28
<b>TABLA 1-C</b> Modelo de preguntas a incluir en una auditoria física de género para industrias de petróleo, gas y minería	32
<b>TABLA 1-D</b> Transformación de los resultados de auditoría de género en acciones	34
<b>TABLA 1-E</b> Categorización de prioridades sobre diversidad género	46
<b>TABLA 1-F</b> Modelo de metas en la estrategia de equidad de género	47
<b>TABLA 1-G</b> Ejemplo de esquema de estrategia de equidad de género	48
<b>TABLA 1-H</b> Definición de metas	70
<b>CUADRO 1-A</b> Crece la presión de los accionistas para diversificar los directorios en la industria minera	10
<b>CUADRO 1-B</b> BHP Billiton lidera el camino en equilibrar las escalas de género en su fuerza laboral	13
<b>CUADRO 1-C</b> Monitoreo del desempeño de género como parte de los informes de sostenibilidad	59
<b>CUADRO 1-D</b> Definición de la brecha salarial por género	61
<b>CUADRO 1-E</b> ¿Sus empleados hombres y mujeres reciben igual salario por igual trabajo?	63
<b>CUADRO 1-F</b> El valor de las mentorías	72
<b>CUADRO 1-G</b> Pactos y recursos mundiales sobre igualdad de género	75
<b>CUADRO 1-H</b> Programa de recambio rápido de conductores en la mina de oro Boddington	80
<b>CUADRO 1-I</b> La asociación con The Humphrey Group ayuda a Goldcorp a desarrollar el talento femenino en su fuerza laboral	87
<b>FIGURA 1-A</b> Continuo de equidad de género	46

---

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

**ARPEL** Asociación Regional de Empresas de Petróleo y Gas Natural en Latinoamérica y El Caribe

**(PNG) BCFW** Alianza Empresarial para las Mujeres de Papúa Nueva Guinea

**BIAC** Comité Consultivo Empresarial e Industrial de la OCDE

**CEO** Director General

**HREOC** Comisión Australiana de Derechos Humanos e Igualdad de Oportunidades

**IE** Industrias extractivas

**IFC** Corporación Financiera Internacional

**KPI** Indicadores clave de desempeño

**OCDE** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

**ONG** Organización no gubernamental

**PBI** Producto bruto interno

**PDK** Proyecto de Desarrollo Kecamatan

**PGM** Petróleo, gas y minería

**PNG** Papúa Nueva Guinea

**ROI** Retorno sobre la inversión

**RRHH** Recursos Humanos

**SDX** Sigla reunida que incluye a las siglas para solicitud de información (SDI), solicitud de propuestas (SDP), solicitud de cotización (SDC) y solicitud de ofertas (SDO)

**SEC** Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos

**STEM** Ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas

**TdR** Términos de referencia

**VIH** Virus de inmunodeficiencia humana

**WGEA** Agencia Australiana de Igualdad de Género

## NORMA DE DESEMPEÑO DE IFC APLICABLE

### **Norma de Desempeño 2.** Trabajo y condiciones laborales

Esta norma trata de las condiciones de trabajo, la protección de la fuerza laboral, la seguridad y la salud ocupacional, los trabajadores contratados por terceros y los que son parte de la cadena de abastecimiento. En lo que respecta al género, promueve la no discriminación y la igualdad de oportunidades, la salud y la seguridad de la fuerza laboral y la protección de trabajadores potencialmente vulnerables. Se aplica al personal contratado directamente por el cliente (trabajadores directos), a trabajadores contratados por terceros para realizar trabajos relacionados con los procesos centrales al negocio del proyecto durante un tiempo considerable (trabajadores contratados), así como también a los trabajadores contratados por los proveedores principales del cliente (trabajadores de la cadena de abastecimiento).

---

# EN RESUMEN: Diversidad de género e inclusión en la fuerza laboral en las industrias de petróleo, gas y minería

Las industrias de petróleo, gas y minería (PGM) tradicionalmente han sido el dominio de hombres. De acuerdo con un estudio realizado por Pricewaterhouse Coopers, las mujeres representan solo el 10 % de la fuerza laboral de la minería en el mundo y ocupan solo un 5 % de los cargos dentro de las 500 compañías mineras más importantes<sup>1</sup>.

A pesar de una creciente evidencia de los beneficios tanto a nivel empresarial como de desarrollo —y claras justificaciones económicas— generados por el incremento de la diversidad de género y la inclusión a todo nivel en las empresas de petróleo, gas y minería, la representación de las mujeres en la fuerza laboral de estas industrias sigue siendo minoritaria.

El Set de herramientas 1 presenta la justificación económica para mejorar la diversidad de género en la fuerza laboral, en la gerencia y en el liderazgo en las industrias PGM, desde el directorio y los ejecutivos de nivel C hasta el pozo de extracción. Incluye herramientas para ayudar a las empresas a:

- Evaluar fortalezas, debilidades y oportunidades para incrementar la participación de las mujeres.
- Mejorar la equidad de género en el reclutamiento, la retención y la promoción de los empleados.
- Monitorear y evaluar las iniciativas y promover la sostenibilidad.

## LA JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA EN FAVOR DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO Y DE LA INCLUSIÓN EN LA FUERZA LABORAL Y EN LA GERENCIA EN LAS INDUSTRIAS DE PETRÓLEO, GAS Y MINERÍA

Esta sección presenta los argumentos que respaldan la diversidad de género en todos los niveles de la fuerza laboral en PGM, comenzando desde los más altos.

### El valor de los directorios con diversidad de género

Los directorios con diversidad de género proporcionan varios beneficios a las empresas de PGM. Un mayor equilibrio de integrantes entre hombres y mujeres, además de aportar una gama completa de destrezas y experiencias complementarias, agrega un valor significativo, tal como se destaca a continuación:

- **Mayor rentabilidad:** Está demostrado que el aumento en la diversidad de género en los directorios se correlaciona con mejoras en el desempeño, en la rentabilidad y en un crecimiento en la confianza

---

<sup>1</sup> PwC, *Mining for Talent: A Study of Women on Boards in the Mining Industry by WIM (UK) and PwC* [Minería de talentos: Un estudio de las mujeres en los directorios de la industria minera] de WIM (UK) y PwC, London: PwC, 2013, 4.



de los inversionistas. En 2014, la ONG Catalyst observó que en una amplia gama de empresas, las que tenían miembros mujeres en sus directorios tienen un mayor retorno sobre el capital, las ventas y el capital invertido<sup>2</sup>. Otro estudio, realizado por la Cámara de Comercio de Estados Unidos en Francia y el Comité Consultivo Empresarial e Industrial de la OCDE (BIAC), reveló que entre las 500 compañías estadounidenses incluidas en la lista Fortune, las que tenían el número más alto de mujeres dentro de sus directorios tuvieron un mejor desempeño, en términos de 53 % más de retorno sobre el capital, en comparación con las que contaban con menos integrantes mujeres.<sup>3</sup>

- **Mejor desempeño del directorio:** Los directorios con una mayor diversidad e inclusión de género muestran una mayor transparencia, una gobernabilidad mejorada y más eficiente —en relación con la cantidad de tiempo destinado a funciones de auditoría y gobernabilidad y a la presencia de procedimientos más efectivos— y una mayor colaboración e inclusión<sup>4</sup>. Una mayor diversidad de género en los directorios aumenta el cumplimiento de las regulaciones y convenciones nacionales e internacionales, y fortalece la transparencia corporativa frente al público<sup>5</sup>.

Esta diferencia en el desempeño puede que se origine en los distintos estilos de liderazgo entre hombres y mujeres o en los modos diferentes en que hombres y mujeres asumen sus cargos en los directorios. Mientras que los hombres son contratados muchas veces a través de redes formadas en sectores académicos, sociales y profesionales, las mujeres carecen de acceso a esos círculos. El sentido de pertenencia y de responder frente a estas redes puede hacer que los hombres sean menos propensos a exigir que sus colegas rindan cuentas de su desempeño o a confrontarlos, mientras que las mujeres tienen menos reservas al respecto<sup>6</sup>.

“Las organizaciones que [tienen una mayor diversidad de géneros] están observando mejores resultados financieros porque las fuentes de donde se abastecen de talentos son mucho más amplias y, por ende, acceden a un nivel de conocimientos más profundos y potencian esos recursos en toda la cadena de valor del negocio para obtener mejores resultados comerciales... Las organizaciones con oferta de talentos más diversos, especialmente en los niveles sénior, manifiestan una cultura de trabajo abierta, basada en méritos y racionalidad en la toma de decisiones que beneficia al resultado final”.

*Fuente: AmCham France y BIAC, “Putting all our Minds to Work: Harnessing the Gender Dividend” [Poner todas nuestras mentes a trabajar: Aprovechar el dividendo de género].*

<sup>2</sup> Deloitte, “Towards Gender Parity: Women on Boards Initiative” [Hacia la paridad de género: Iniciativa mujeres en los directorios], 2016, <https://www2.deloitte.com/au/en/pages/economics/articles/toward-gender-parity-women-on-boards-initiative.html>.

<sup>3</sup> American Chamber of Commerce in France y BIAC, “Putting all our Minds to Work: Harnessing the Gender Dividend” [Poner todas nuestras mentes a trabajar: Aprovechar el dividendo de género], Paris: BIAC, 2012, 8.

<sup>4</sup> Consulte: Rebecca, Walberg, “How to Improve Boardroom Diversity without Resorting to Quotas of Tokenism?” [¿Cómo mejorar la diversidad en el directorio sin recurrir al mero formulismo de las cuotas?] *Financial Post*, October 6, 2014; Workplace Gender Equality Agency, “The Business Case for Gender Equality” [La justificación económica de la igualdad de género], Canberra: Australian Government, 2013; IFC, *SheWorks: Putting Gender Smart Commitments into Practice* [Poner en práctica compromisos de género inteligentes], Washington, DC: IFC, 2016, 15.

<sup>5</sup> GRI y IFC, *Embedding Gender in Sustainability Reporting – A Practitioner’s Guide* [Integrar el género en los informes de sostenibilidad – Guía de trabajo], Washington, DC: IFC, 2009, 5.

<sup>6</sup> Walberg, “How to Improve Boardroom Diversity without Resorting to Quotas of “Tokenism?” [¿Cómo mejorar la diversidad en el directorio sin recurrir al mero formulismo de las cuotas?].

- **Mayor atractivo para las mujeres:** Existe una correlación positiva entre la cantidad de mujeres a nivel de directorio en una industria y el grado de atracción que las mujeres sienten por esa industria. Entonces, contar con más mujeres en los directorios también puede servir para que las empresas aprovechen los beneficios de una mayor diversidad de género<sup>7</sup>. Esto puede deberse a la presencia y disponibilidad de mentoras, y al hecho de que las mujeres perciben una mayor probabilidad de reconocimiento y crecimiento cuando la diversidad de género se ejemplifica en el directorio de manera pública y prominente<sup>8</sup>.
- **Mayor interés de los inversionistas y creciente demanda de directorios con diversidad de género:** Cada vez más, los inversores de todo el mundo están exigiendo a las compañías que sean más transparentes a la hora de mostrar sus esfuerzos para conformar directorios con diversidad de género y en la divulgación de información relacionada con cuestiones de género. La Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos (SEC) ahora exige a las compañías que informen si el comité de nombramientos “toma en consideración la diversidad al identificar a los candidatos” para los directorios, y cómo lo hace<sup>9</sup>. Desde 2015, el Instituto Australiano de Directores de Empresas (AICD por sus iniciales en inglés) ha abogado para que los directorios estén formados por mujeres al menos en un 30 % y ha reclamado a las 200 compañías principales de la Bolsa de Valores de Australia (ASX) que cumplan con esta meta para 2019. A partir de 2010, el consejo de gobernabilidad empresarial de la ASX

“Las 20 primeras organizaciones dentro de la categoría de mejores compañías para líderes de BusinessWeek tienen el doble de posibilidades de contar con más mujeres en puestos de liderazgo sénior”.

*Fuente: BusinessWeek Online, “Women Leaders: The Hard Truth About Soft Skills” [Lideresas: La dura verdad sobre las destrezas blandas].*

solicita a las empresas que establezcan en sus informes anuales los objetivos de género, el avance en el cumplimiento de esos objetivos y la proporción de diversidad de género entre los miembros de su directorio y alta gerencia, o bien que brinden una explicación de por qué no incluyen esa información<sup>10</sup>. Este enfoque no está limitado a la diversidad en los directorios. De hecho, algunos índices sobre responsabilidad empresarial, liderazgo de mujeres y diversidad de género en empresas, como Calvert Responsible Index Series, Pax Global Women’s Leadership Index, Pax Ellevest Global Women’s Index Fund, y la aplicación BUY UP permiten a los inversionistas utilizar diversas métricas clave relacionadas con diversidad de género y liderazgo, como criterios para sus inversiones.

<sup>7</sup> Center for Women in Politics and Public Leadership, “The Pathway Forward: Creating Gender Inclusive Leadership in Mining and Resources” [El sendero hacia adelante: Crear liderazgos inclusivos de género en la industria minera y de los recursos], Ottawa: Carlton University, 2012, 30.

<sup>8</sup> AmCham France y BIAC, “Putting all our Minds to Work: Harnessing the Gender Dividend” [Poner todas nuestras mentes a trabajar: Aprovechar el dividendo de género], 15.

<sup>9</sup> Willem Adema et al, “Enhancing Women’s Economic Empowerment through Entrepreneurship and Business Leadership in OECD Countries” [Mejorar el empoderamiento económico de las mujeres a través de emprendedurismo y liderazgo comercial en países de la OCDE], Paris: OECD, 2014, 26.

<sup>10</sup> Deloitte, “Women in the Boardroom: A Global Perspective” [Mujeres en el directorio: Una perspectiva mundial], Deloitte: 2015, 8.

## CUADRO 1-A Crece la presión de los accionistas para diversificar los directorios en la industria minera

El interés y la presión cada vez mayor de los inversionistas sobre contar con directorios con diversidad de género está comenzando a tener ramificaciones concretas para las empresas que están quedando a la zaga.

Por ejemplo, en 2017, el fondo de inversiones Hermes EOS, que opera por \$330 400 millones, estableció una política para votar en contra de cualquier inversión en compañías del FTSE 100 cuyos directorios tengan menos del 25% de mujeres y que carezcan de un “plan creíble para aumentar el número de mujeres”. El 11 de abril de 2017, se informó que el grupo de asesoría en pensiones Hermes EOS estaba impulsando a sus accionistas a considerar al actual presidente de Rio Tinto, Jan du Plessis, responsable no solo de la falta de diversidad de género (actualmente 3 de 14 miembros, es decir 21%), sino también de la ausencia de un plan creíble para abordar la cuestión de la diversidad.

No obstante, los directorios de las compañías del índice FTSE 100, en promedio, tienen un 26,7% de directoras —como resultado de la meta fijada por el gobierno del Reino Unido de contar con una representación femenina del 25% en los directorios de las empresas FTSE 100 para 2015—. Recientemente, el gobierno aumentó esta meta al 33% para 2020. Rio Tinto, hasta ahora, no ha respondido públicamente a este desafío<sup>12</sup>.

## El valor de una mayor diversidad de género en la alta gerencia

Al igual que sucede en los directorios con mayor diversidad de género, existe una cantidad de razones que respaldan que es positivo contar con una mayor diversidad en la alta gerencia.

- **Mejor desempeño financiero:** De acuerdo con Deloitte y BIAC, existe una correlación entre una mayor diversidad de género en la alta gerencia y un aumento en los ingresos por ventas, clientes, participación en el mercado, retorno sobre el capital, retorno operativo y en el precio de las acciones, particularmente, en los países desarrollados<sup>11</sup>. Un estudio de McKinsey en 101 compañías de todo el mundo, demostró que las empresas con tres o más mujeres en la alta gerencia tienen mejores resultados en distintas métricas organizacionales, como “capacidad, liderazgo, orientación externa, rendición de cuentas, motivación, coordinación y control, innovación, dirección, y en ambiente laboral y en valores que generalmente se correlacionan positivamente con márgenes operativos más altos”<sup>13</sup>. Y el estudio de la Cámara Americana de Comercio de Francia (AmCham France) revela que las compañías con una mayor diversidad de género en los equipos de alta gerencia tuvieron un mejor desempeño que aquellas con menor cantidad, en términos de un 41% más de retorno sobre el capital y de una mejora del 56% en los resultados operativos<sup>14</sup>. La conclusión final, de acuerdo con Dow Jones: “Las

<sup>11</sup> Harry Sanderson, “Rio Tinto Faces Pressure Over Lack of Female Directors”, *The Financial Times* [Rio Tinto enfrenta presiones por la falta de mujeres en sus directorios], 11 de abril de 2017.

<sup>12</sup> Deloitte y BIAC, “Putting All our Minds to Work: An Assessment: Business Survey Results” [Poner todas nuestras mentes a trabajar: Una evaluación: Resultado de encuesta económica], París: Deloitte, 2014, 8.

<sup>13</sup> Georges Desvaux, Sandrine Devillard-Hoellinger y Mary C. Meane, “A Business Case for Women” [Justificación económica de las mujeres], *McKinsey Quarterly*, September 2008, 2.

<sup>14</sup> El estudio analizó los datos de 2007-2009 y observó una mejora del 41% en la retorno sobre el capital (22% contra 15%) y un aumento del 56% en los resultados operativos (17% contra 11%). AmCham France y BIAC, “Putting all our Minds to Work: Harnessing the Gender Dividend” [Poner todas nuestras mentes a trabajar: Aprovechar el dividendo de género], 8.

probabilidades de éxito de una compañía aumentan con más mujeres ejecutivas en los niveles de vicepresidenta y directora”<sup>15</sup>.

- **Más innovación y trabajo en equipo:** Cuando están bien administrados, los equipos con amplia diversidad —no solo en términos de género— han mostrado tener un mejor desempeño que los grupos homogéneos, incluso en métricas, tales como fomento de la innovación<sup>16</sup>. Un estudio publicado por la Harvard Business Review reveló que los gerentes que escuchan las ideas de las mujeres y actúan a partir de ellas permiten una cultura “abierta a las opiniones” que capitaliza la creatividad de las mujeres. “Los líderes que están dispuestos a modificar el rumbo sobre la base de aportes de las mujeres tienen más del doble de probabilidades de aprovechar ideas innovadoras. Y los líderes que se aseguran de que cada uno de los integrantes femeninos de su equipo reciba comentarios constructivos y de apoyo tienen un 128 % más de probabilidades de descubrir ideas innovadoras”, destaca el estudio<sup>17</sup>.
- **Mejora en la gestión en toda la organización:** Un estudio que analizó los resultados a lo largo de 15 años en empresas en el índice S&P1500 reveló una serie de beneficios asociados con la presencia de mujeres en la alta gerencia, entre otros, un efecto positivo en los gerentes de ambos sexos, en todos los niveles de la empresa, así como un impacto motivador para la gerencia media a cargo de mujeres<sup>18</sup>.
- **Diversidad de estilos de liderazgo:** Un estudio de McKinsey que observó las diferencias en los estilos masculino y femenino destacó el impacto positivo que el liderazgo femenino tiene sobre el desempeño de la empresa<sup>19</sup>. Las mujeres en posiciones de liderazgo pueden tener una “mirada más previsoras” que los hombres, lo cual se manifiesta en una conducta menos volátil o riesgosa y en una mayor atención a la sostenibilidad, a la “creación de consensos y a la compasión” dentro de las empresas<sup>20</sup>. Los estudios demuestran que, mientras los hombres suelen preferir trabajar con otros hombres, las mujeres son más propensas a actuar en equipo y a aplicar enfoques cooperativos que aprovechen las destrezas y los recursos de una red más amplia<sup>21</sup>. Un estudio realizado en Canadá en 2013 en más de 600 directorios de empresas observó que las directoras superaban a los directores en métricas de toma de decisiones,

---

<sup>15</sup> Workplace Gender Equality Agency, “The Business Case for Gender Equality” [La justificación económica de la igualdad de género], 4.

<sup>16</sup> Deloitte y BIAC, Putting All our Minds to Work: An Assessment: Business Survey Results” [Poner todas nuestras mentes a trabajar: Una evaluación: Resultado de encuesta económica], 4.

<sup>17</sup> Sylvia Ann Hewlett, Melinda Marshall y Laura Sherbin, “Women Drive Innovation and Growth” [Las mujeres dinamizan la innovación y el crecimiento], *Harvard Business Review*, August 2013.

<sup>18</sup> IFC, *SheWorks: Putting Gender Smart Commitments into Practice*, 15, cita en C. Deszo y D. Ross, “Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation” [¿La representación femenina en la alta gerencia mejora el desempeño de la empresa? Investigación de datos de panel]. RHS Research Paper, 06-104, [https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/3063/female\\_representation.pdf](https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/3063/female_representation.pdf).

<sup>19</sup> McKinsey & Company, “Women Matter 2010: Women at the Top of Corporations: Making it Happen” [Las mujeres importan 2010: Las mujeres en las principales corporaciones: Hacer que suceda], Paris: McKinsey & Co., 2011, 7.

<sup>20</sup> McKinsey & Company, “Women Matter 2: Female Leadership: A Competitive Edge for the Future” [Las mujeres importan 2: Liderazgo femenino: Una ventaja competitiva para el futuro], Paris: McKinsey & Co., 2008, 1.

<sup>21</sup> OECD, “Background Report: Conference on Improving Women’s Access to Leadership” [Informe de antecedentes: Conferencia para mejorar el acceso de las mujeres al liderazgo], Paris: OECD, 2016, 28.

como por ejemplo “razonamiento moral complejo” que puede indicar más habilidades para tomar decisiones en situaciones intrincadas con varios intereses en conflicto<sup>22</sup>.

- **Mejores resultados en sostenibilidad y en cumplimiento de las normas:** Las compañías con liderazgo inclusivo de género en la alta gerencia —particularmente en las empresas propiedad de mujeres— muchas veces ocupan mejores puestos en indicadores clave de desempeño ambiental, social y gestión de riesgos de gobernabilidad<sup>23</sup>. Además, las compañías con una mayor diversidad en su alta gerencia tienden a tener mayores niveles de “transparencia pública, justicia social, participación y cumplimiento pleno de convenciones internacionales o legislaciones nacionales”<sup>24</sup>.
- **Mayor interés de los accionistas:** Al igual que sucede con la diversidad de género en los directorios, los inversionistas privados e institucionales cada vez toman más en cuenta el balance de género en la alta gerencia como parte de sus criterios de inversión. Los análisis también sugieren que el anuncio de la designación de una mujer en la alta gerencia puede tener correlación con el aumento en el valor de las acciones, especialmente, en industrias lideradas por mujeres en países desarrollados<sup>25</sup>.

### **El valor de una fuerza laboral con más diversidad de género en petróleo, gas y minería**

Las empresas del sector PGM se benefician de la diversidad de género y de la inclusión no solo en sus directorios y en la alta gerencia. De hecho, existe una justificación económica sólida que respalda la diversidad de género en todos los niveles de la fuerza laboral.

- **Más variedad y cantidad de oferta de talentos:** En muchos países, los cambios en los precios de los minerales implican que el sector minero enfrente una escasez de trabajadores especializados. Las mujeres representan un recurso intacto. Contratar más mujeres puede ayudar a aliviar la escasez de mano de obra, expandir la oferta de talentos y permitir a las empresas que hagan un mayor reclutamiento local de personal.
- **Mayor innovación, mejor desempeño y cultura organizacional:** Al igual que en los niveles de directorio y de la alta gerencia, la diversidad de género en los equipos de trabajo promueve mejoras en la innovación, la comunicación y la dinámica interna con más fuerza que en los grupos laborales más homogéneos<sup>26</sup>. Es importante destacar aquí que estas mejoras son el resultado de una mezcla equitativa de géneros y no de la simple contratación de más mujeres.

---

<sup>22</sup> International Corporate Governance Network, “ICGN Guidance on Gender Diversity on Boards” [Guía ICGN sobre diversidad de género en los directorios], London: ICGN, 2013, 9.

<sup>23</sup> OECD, “Background Report: Conference on Improving Women’s Access to Leadership” [Informe de antecedentes: Conferencia para mejorar el acceso de las mujeres al liderazgo], 26.

<sup>24</sup> GRI y IFC, *Embedding Gender in Sustainability Reporting – A Practitioner’s Guide* [Integrar el género en los informes de sostenibilidad – Guía de trabajo], 5.

<sup>25</sup> OECD, “Background Report: Conference on Improving Women’s Access to Leadership” [Informe de antecedentes: Conferencia para mejorar el acceso de las mujeres al liderazgo], 28.

<sup>26</sup> AmCham y BIAC, “Putting all our Minds to Work: Harnessing the Gender Dividend” [Poner todas nuestras mentes a trabajar: Aprovechar el dividendo de género], 8.

- **Ambiente de trabajo más seguro:** Numerosos estudios han demostrado que las empleadas mujeres muchas veces están más dispuestas a seguir los protocolos de seguridad, a tratar el equipo de manera responsable y a operarlo en forma segura<sup>27</sup>. En parte, esto puede deberse a diferencias de socialización entre hombres y mujeres: los hombres tienen una mayor tendencia a actitudes atrevidas y al deseo de parecer infalibles, lo cual puede hacer que operen los equipos de manera menos segura; mientras que las mujeres, por otro lado, tienden a ser más receptivas a la capacitación o a la instrucción y es más probable que actúen de manera precavida o con deliberación frente a situaciones peligrosas o potencialmente dañinas. Como consecuencia, cada vez hay más demanda de operarias mujeres porque su conducta genera mejores resultados en seguridad, menos mantenimiento y reparación de equipos y un entorno de trabajo con más conciencia de la seguridad<sup>28</sup>. Si esto crea resistencia en el personal masculino, es incluso más importante hacer entender que la diversidad de género y su inclusión —y los beneficios asociados— son buenos para toda la compañía.
- **Mejores relaciones con la comunidad:** La diversidad de género en la fuerza laboral también se correlaciona con una mejora en las relaciones con la comunidad. La diversidad de género dentro del personal que se involucra con la comunidad brinda a las empresas una mayor capacidad para internalizar las inquietudes de la comunidad y para darles una respuesta. Esto puede dar como resultado programas de relaciones comunitarias con mayor sensibilidad de

### **CUADRO 1-B BHP Billiton lidera el camino para equilibrar las escalas de género en su fuerza laboral**

En octubre de 2016, BHP Billiton anunció que apuntaba a tener una fuerza laboral femenina del 50 % para 2025, comparada con el 17 % actual.

En 2016, en una entrevista en el Financial Times, el CEO de BHP, Andrew Mackenzie, sostuvo que la justificación económica para una mayor inclusión de género era “innegable”. A la fecha de la entrevista, la empresa había mostrado una mejora del 15 % en el desempeño en sus 10 operaciones con mayor inclusión de género. Para lograr el objetivo de la paridad de géneros en su fuerza laboral, BHP ha desarrollado metas graduales que incluyen hacer responsables a los gerentes sénior de mejorar la representación de las mujeres, comentó.

La alta gerencia deberá poder demostrar de qué manera ha contribuido al objetivo de un aumento anual del 3 % en la representación femenina en toda la compañía. La empresa ha hecho progresos en la contratación de una mayor cantidad de mujeres para los puestos júnior; sin embargo, Mackenzie sostuvo que habrá un mayor énfasis en aumentar la paridad de género en la alta gerencia y en el directorio, donde los avances no han sido tan sólidos<sup>29</sup>.

<sup>27</sup> IFC, *Investing in Women's Employment: Good for Business, Good for Development* [Invertir en el empleo para mujeres: Bueno para el negocio, bueno para el desarrollo], Washington, DC: IFC, 2013, 20.

<sup>28</sup> Women in Mining Canada, *Welcoming Women: An Action Plan for Canada's Mining Employers* [Bienvenidas las mujeres: Un plan de acción para empleadores mineros de Canadá], Toronto: WIM Canada, 2016, 7.

<sup>29</sup> PwC, “Empowering the Third Billion: Women and the World of Work” [Empoderar a tres mil millones: Las mujeres y el mundo del trabajo], San Francisco: PwC, 2012, 3.

género. Ese personal puede ayudar a expandir el empleo local, a generar bienestar dentro de la comunidad y a servir como un conducto que permita alcanzar una mayor comprensión del proyecto por parte de la comunidad. Una mayor conciencia y diversidad de género por parte del personal que desarrolla relaciones con la comunidad puede dar como resultado la contratación de más mujeres locales, en vez de adoptar un enfoque de empleo principalmente de hombres por fuera de las comunidades. En algunos contextos, la contratación de mujeres locales, en lugar de hombres de otras localidades, puede ayudar a mitigar parte de las tensiones sociales y económicas muchas veces asociadas con los proyectos de PGM. También puede contribuir a crear relaciones más sólidas entre la empresa y la comunidad.

- **Mejora de las condiciones económicas locales y nacionales:** Para las empresas de PGM que están comprometidas con el desarrollo económico de los países y de las comunidades que les acogen, aumentar la cantidad de trabajadoras mujeres puede incrementar el PBI, mejorar la competitividad del país y reducir considerablemente las tasas de pobreza de los hogares. PwC estima que el aumento del número de mujeres en la fuerza laboral hasta alcanzar la paridad con los hombres, podría aumentar el PBI de los países de todo el mundo, por ejemplo, 5 % de mejora en Estados Unidos, 12 % en Emiratos Árabes Unidos y 34 % en Egipto<sup>30</sup>.

## **Razones de la falta de representación femenina en la fuerza laboral de los sectores de petróleo, gas y minería**

A pesar de la fuerte justificación económica en favor de la diversidad de género, las mujeres todavía tienen una menor representación en las industrias de PGM. En 2016, las mujeres conformaban solamente el 7,9 % de los cargos de directorio dentro de las 500 compañías mineras principales del mundo; dentro de las cuales, en las 100 primeras, el 94 % de los puestos de las mujeres eran cargos no ejecutivos. En Australia, en 2009, las mujeres constituían solamente el 11,3 % de la fuerza laboral en PGM, aunque a 2015 este número había aumentado levemente hasta el 14,3 %. En Canadá, en 2015, las mujeres representaban el 19,4 % de la fuerza laboral en minería, canteras y extracción de petróleo y gas<sup>31</sup>.

Mientras tanto, en muchos países, cada vez más mujeres se reciben de ingenieras y de otras carreras técnicas. Por ejemplo, en Estados Unidos, en 1975, las mujeres obtuvieron solamente el 2 % de los títulos de grado de ingeniería otorgados. Hoy, las mujeres reciben el 18 % de esos diplomas<sup>32</sup>. A medida que el sector se vuelve cada vez más mecanizado y que necesita cada vez menos fuerza en la mano de obra, los argumentos tradicionales para un sector dominado por hombres —como

---

<sup>30</sup> James Wilson, “BHP Billiton aims for 50 % of workforce to be women by 2025,” *Financial Times* [BHP Billiton apunta a una fuerza laboral 50 % de mujeres para 2025], 19 de octubre de 2016.

<sup>31</sup> Catalyst, “Women in Energy: Quick Take” [Mujeres en energía: Ganancia rápida], 2016, <http://www.catalyst.org/knowledge/women-energy>.

<sup>32</sup> De acuerdo con la sociedad estadounidense de físicos American Physical Society, ingeniería incluye las ramas aeroespacial, química, civil, eléctrica, industrial, de materiales, mecánica y otros campos de la ingeniería. Para más información, consulte: American Physical Society, “Fraction of Bachelor’s Degrees Earned by Women, by Major” [Porcentaje de mujeres graduadas, por carrera], 16 de agosto de 2017, <https://www.aps.org/programs/education/statistics/womenmajors.cfm>.

por ejemplo, que las mujeres no son lo suficientemente fuertes como para realizar tareas manuales pesadas y que las mujeres no se postulan para estos trabajos— son cada vez menos válidos<sup>33</sup>.

¿Cuáles son algunos de los factores internos y externos que continúan manteniendo a las mujeres fuera de la fuerza laboral en las industrias de petróleo, gas y minería?

### *Factores externos*

Los factores externos incluyen prejuicios, tanto dentro como fuera de la industria. Petróleo, gas y minería tradicionalmente han sido “trabajos de hombres”. Esto puede inducir a un sesgo inconsciente en los siguientes aspectos:

- **Materiales de reclutamiento:** Descripciones de los puestos que utilizan el término “hombres” y anuncios que solo presentan imágenes de hombres y voces masculinas.
- **Procedimientos de reclutamiento:** Excesiva dependencia en redes sectoriales, que pueden incluir principalmente a hombres, y que generan que una baja cantidad de mujeres se presente a los puestos en PGM o que sigan estudios relacionados con el trabajo en esas industrias.

Dentro de las comunidades en el área de influencia, el prejuicio puede hacer que el sector no sea atractivo para las mujeres. En una entrevista, Wilhemina Manaso, gerenta de una mina de BHP Billiton en Sudáfrica, comentó que “si eres mujer, y te va bien en una industria dominada por hombres, tienden a pensar que estás teniendo una aventura con alguno de los gerentes sénior. Cada vez que me promovían, decían: ‘¿Y cómo la promoviste? ¿Está teniendo una relación contigo?’”<sup>34</sup>.

### *Factores internos*

Una cultura corporativa poco comprometida es uno de los factores internos que contribuyen a la falta de representación de las mujeres dentro de la fuerza laboral de PGM. Una larga tradición de lugares de trabajo dominados por hombres puede dar cabida a esta cultura corporativa que hace que sea menos receptiva a empleadas mujeres. Otras causales clave pueden ser:

- **Sexismo:** Los entornos de trabajo donde predomina un único sexo pueden alimentar una cultura de sexismo inconsciente o explícito que sea difícil, intimidante o desalentador para el personal o potencial personal del sexo opuesto.
- **Salarios más bajos, menos promociones:** A nivel mundial y a través de las industrias, las mujeres ganan menos en los mismos puestos y habitualmente tienen menos promociones durante sus carreras que sus colegas hombre. Esto puede hacer que los sectores dominados por hombres sean aún menos atractivos<sup>35</sup>. Las disparidades pueden ser causadas por diversos factores, incluso diferencias en tácticas de negociación y en el hecho de que es más probable que las mujeres trabajen en jornada de medio tiempo o que tomen tiempo por compromisos

---

<sup>33</sup> La mecanización también puede significar una contracción de algunos trabajos tradicionales, lo que genera cambios o menores exigencias en los requisitos de la fuerza de trabajo.

<sup>34</sup> Worldwide Recruitment Solutions, “Let’s Talk About: Women in the Mining Industry” [Conversemos: Mujeres en la industria minera], 2014, <http://www.mining.com/lets-talk-about-women-in-the-mining-industry-31775/>.

<sup>35</sup> McKinsey y Lean In, “Women in the Workplace 2016” [Mujeres en el espacio de trabajo 2016], 2016, 3.



familiares, lo que puede hacer que se las considere menos comprometidas con sus carreras o que se las discrimine como personal de tiempo parcial<sup>36</sup>.

- **Falta de mentoras, modelos femeninos y capacitación personalizada:** Aunque la cantidad de mujeres en los distintos niveles de las empresas de PGM aumente, puede que no haya suficientes mentoras, modelos femeninos o capacitaciones específicas para mujeres para guiarlas en sus carreras laborales en estas industrias y para que transiten los desafíos específicos que enfrentan en compañías de PGM.
- **Ausencia de oportunidades de desarrollo profesional para las mujeres:** En lugares de trabajo dominados por hombres y ante la ausencia de mujeres en la alta gerencia, las mujeres pueden sentirse excluidas de las actividades informales entre pares y de las oportunidades de desarrollo profesional. Además, puede que haya o parezca haber menos disponibilidad de asesoramiento individual o talleres sobre desarrollo de carrera para mujeres, especialmente cuando carecen de las mismas redes sociales que tienen los hombres y en situaciones donde hay pocas mujeres en el lugar de trabajo<sup>37</sup>.
- **Ausencia de respaldo para modalidades de trabajo flexible y políticas de licencia parental:** En las comunidades donde las expectativas culturales o las disposiciones legales o corporativas sobre licencia parental dan por sentado que las mujeres son las principales encargadas del cuidado de los hijos, las políticas sobre licencias en industrias tradicionalmente dominadas por hombres puede que no brinden la flexibilidad que los padres necesitan. Cuando la mayoría de los empleados son hombres, puede que las políticas no estén diseñadas para respaldar la reincorporación y el avance laboral para las mujeres que se reintegran después de una licencia de maternidad. Del mismo modo, es probable que esos ambientes desalienten a los hombres a aprovechar las ventajas de las modalidades de trabajo flexibles<sup>38</sup>. Si los hombres deciden tomarse un tiempo para encargarse del cuidado de sus hijos, puede que no tengan suficiente licencia disponible. Es posible que también deban luchar para acceder a oportunidades profesionales y de desarrollo laboral cuando se reincorporen. La naturaleza de las tareas en petróleo, gas y minería que muchas veces exigen regímenes de trabajo o turnos rotativos con traslado aéreo, que son particularmente difíciles para los empleados a cargo de niños o del cuidado de adultos mayores, desalienta aún más a las mujeres para que se postulen o permanezcan en estas industrias.
- **Desafíos técnicos y de infraestructura:** La falta de consideración de las mujeres como empleadas puede disuadirlas de tomar en cuenta a las industrias de PGM como oportunidades de trabajo viables o acogedoras. Esta falta de consideración se puede manifestar en uniformes,

---

<sup>36</sup> Australian Institute of Company Directors, “Gender Diversity Quarterly Report” [Informe trimestral sobre diversidad de género], September–November, 2015, 9, [https://aicd.companydirectors.com.au/~media/cd2/resources/advocacy/board-diversity/pdf/05180-4-coms-gender-diversity-quarterly-report-deb15-a4\\_v6.ashx](https://aicd.companydirectors.com.au/~media/cd2/resources/advocacy/board-diversity/pdf/05180-4-coms-gender-diversity-quarterly-report-deb15-a4_v6.ashx).

<sup>37</sup> Jonathan Dunlea et al, “Developing Female Leaders: Addressing Gender Bias in Global Mobility” [Desarrollar Líderesas: Abordar el sesgo de género en la movilidad mundial], Melbourne: PwC, 2015, 5.

<sup>38</sup> Melanie Sanders et al, “The Power of Flexibility: A Key Enabler to Boost Gender Parity and Employee Engagement” [El poder de la flexibilidad: Un facilitador clave para potenciar la paridad de género y el involucramiento de los empleados], Bain and Company, 2016. <http://www.bain.com/publications/articles/the-power-of-flexibility.aspx>.

equipo de protección personal y otros implementos que son inadecuados, de calce incómodo o inseguros para las mujeres, como por ejemplo overoles que no son adecuados para la maternidad o equipos que presentan desafíos ergonómicos para las mujeres.

## Estrategias para abordar las brechas de género

Las compañías de PGM que desean reducir las brechas de género deberán adoptar un enfoque multidimensional para cumplir este objetivo. Aquí se presentan varias estrategias clave para tener en cuenta, junto con las herramientas de aplicación que pueden servir de guía para el enfoque de su empresa.

- **Crear un ambiente de trabajo físico inclusivo:** Considere la infraestructura física y el lugar de trabajo: ¿Qué adaptaciones se realizan para asegurar que hombres y mujeres puedan trabajar de manera segura y efectiva en el lugar de trabajo? Por ejemplo, ¿hay baños y vestidores neutros en cuanto al sexo? ¿Los uniformes están diseñados y son adecuados para hombres y para mujeres? La Herramienta 1.1 incluye preguntas para determinar la seguridad y viabilidad del ambiente de trabajo físico y del equipamiento.
- **Desarrollar una estrategia organizada de equidad de género que incluya metas, monitoreo y rendición de cuentas:** Las empresas que buscan progresar en términos de diversidad de género necesitan identificar estrategias para aumentarla e implementar mecanismos de rendición de cuentas. ¿Los esfuerzos en pos de transversalizar el enfoque de género son *ad hoc* a cargo de personal específico o contemplan que el personal sénior declare públicamente a empleados y a grupos de interés que la diversidad de género es un compromiso corporativo? La diversidad de género debería ser parte de la capacitación de la gerencia y de los indicadores clave de desempeño (KPI). La estrategia también debería estar centrada en crear oportunidades y un ambiente más propicio, además de permitir identificar formas para reducir los cuellos de botella, más allá de los sistemas de cuota para mujeres. La Herramienta 1.4 brinda perspectivas para el desarrollo de una estrategia de equidad de género.
- **Revisar los materiales de las políticas de reclutamiento para que estén dirigidos a hombres y mujeres:** En industrias dominadas por hombres como las del petróleo, el gas y la minería, las campañas de reclutamiento muchas veces presentan a hombres como los empleados, o tienen descripciones del estilo de vida en el sitio de trabajo enfocadas en los hombres, lo cual puede enviar mensajes implícitos que desalientan a las mujeres a que se postulen. Si desea alentar postulaciones con diversidad, tendrá que dedicar un mayor esfuerzo para comunicar explícitamente que las oportunidades son para todos. Los anuncios impresos o producidos para otros medios de comunicación deben presentar imágenes y voces inclusivas, por ejemplo, donde muestren a hombres y a mujeres en posiciones de liderazgo y en roles no tradicionales. Los folletos de reclutamiento para puestos en el sitio de trabajo podrían mostrar imágenes del lugar que reflejen una cultura de trabajo inclusiva, donde hombres y mujeres son bienvenidos. Como nota destacada, las descripciones de puestos que utilizan lenguaje inclusivo, como por ejemplo, “persona para el puesto de capataz/capataza”, pueden ser más atractivas que el

lenguaje neutro, como por ejemplo “capataz”<sup>39</sup>. Los anuncios deben alentar específicamente a que se postulen ambos, hombres y mujeres<sup>40</sup>. Consulte en la Herramienta 1.11 propuestas de estrategias de reclutamiento para atraer a postulantes mujeres.

- **Fomentar el respaldo de la alta gerencia con relación a la diversidad de género:** En PGM, el liderazgo sénior es abrumadoramente masculino. En consecuencia, los hombres generalmente son los encargados de custodiar las posiciones de poder<sup>41</sup>. Esto significa que transversalizar el enfoque de género de manera efectiva depende del liderazgo del CEO y de toda la estructura de gerencia. La Herramienta 1.12 brinda pautas sobre cómo la alta gerencia puede respaldar la diversidad de género.
- **Crear una cultura del sitio de trabajo más inclusiva y más propicia al género:** Para atraer y retener al personal femenino y aprovechar los beneficios de una fuerza laboral diversificada, las compañías necesitan promover una cultura organizacional que sea inclusiva para ambos, hombres y mujeres. Crear un ambiente de trabajo inclusivo de género no se trata solo de políticas para contratar más mujeres. Se trata también de crear un ambiente en el cual hombres y mujeres, por igual, reconozcan los beneficios de la diversidad de género y de poner en práctica políticas que aseguren posibilidades de promoción con equidad de género, fomenten el liderazgo y el desarrollo de carrera de las mujeres, apoyen modalidades de trabajo flexibles, respondan ante el acoso sexual o la discriminación y los penalicen, y que no castiguen a los empleados por buscar un equilibrio entre los compromisos laborales y familiares. La Herramienta 1.13 ayuda a las empresas a identificar y abordar las barreras en contra de una cultura del lugar de trabajo y un ambiente laboral más inclusivos.
- **Respalda modalidades de trabajo flexibles:** Las políticas de flexibilidad laboral deben respaldar la plena participación en la vida familiar, tanto para hombres como para mujeres. Esto incluye crear oportunidades para turnos rotativos más cortos, para intercambiar turnos o para esquemas de trabajo condensados, entre otras prácticas. También comprende establecer políticas de reincorporación para las mujeres que dejan la empresa durante la crianza de los hijos. Proporcionar o dar apoyo para servicios de cuidado de niños, de lavandería y bancarios en el lugar de operaciones puede ayudar a los padres y madres trabajadores a que administren mejor sus responsabilidades familiares y profesionales. Esto también da como resultado una fuerza laboral más eficiente y efectiva. La Herramienta 1.13 brinda estrategias para desarrollar esquemas de trabajo flexibles y para apoyar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

---

<sup>39</sup> Australian Human Rights Commission, *Women in Male-Dominated Industries: A Toolkit of Strategies* [Mujeres en industrias dominadas por hombres: Kit de herramientas con estrategias], Canberra: Australian Government, 2013, 16.

<sup>40</sup> Iris Bohnet, *What Works: Gender Equality by Design* [Qué funciona: Igualdad de género desde el diseño], Cambridge: Harvard University Press, 2016, 148.

<sup>41</sup> European Commission Network to Promote Women in Decision-Making in Politics and the Economy, “Working Paper: How to Engage Senior Men to Promote Women to Senior Decision-Making positions in their Organizations” [Documento de trabajo: Cómo involucrar a los hombres en posiciones sénior para que promuevan a las mujeres hacia puestos sénior de toma de decisiones en sus organizaciones], Brussels: Directorate-General for Justice and Consumers, 2012, 4.

- **Respaldar oportunidades de desarrollo laboral para hombres y mujeres:** La Herramienta 1.14 presenta estrategias para actividades de desarrollo de carrera que respaldan una mayor equidad de género y crean un lugar de trabajo más atractivo para los potenciales candidatos.

### **Obtener ganancias de la diversidad de género demanda esfuerzo y compromiso**

Las compañías que reconocen los beneficios potenciales de generar oportunidad por igual para hombres y mujeres, y que adoptan acciones para dirigirse, reclutar y retener a ambos, pueden aprovechar una amplia gama de beneficios en términos de desempeño, innovación y rentabilidad.

Algunos de los factores que impiden la diversidad de género en la fuerza laboral en PGM son cuestiones que se pueden abordar con cambios en los esquemas de trabajo y en los equipos, y con un acercamiento proactivo para atraer candidaturas con una mayor diversidad de género. Otros factores se basan en prejuicios y estereotipos de género. Los enfoques para enfrentar estos distintos desafíos demandarán cambios paulatinos en los esquemas y en el equipamiento, y también capacitación y cambios en la cultura organizacional.

Para lograr estas ganancias, las empresas tendrán que examinar y orientar sus políticas sobre reclutamiento, gestión del desempeño, esquemas de trabajo y compensaciones para atraer a más mujeres a los puestos de gerencia y a la fuerza laboral y, lo que es más importante, para conservarlas en esos puestos. El Set de herramientas 1 brinda pautas concretas que le ayudarán a comprender mejor los desafíos de la diversidad de género dentro de su compañía, formas de encararlos y cómo monitorear y mantener el avance.

# SET DE HERRAMIENTAS 1: Herramientas para incrementar la diversidad de género y la inclusión en las industrias de petróleo, gas y minería

¿Cuáles son los pasos que su empresa puede adoptar para reclutar, atraer y retener a las mujeres para poder alcanzar un mayor equilibrio de género en todos los niveles de su fuerza laboral, desde el pozo hasta la alta gerencia y el directorio?

El Set de herramientas 1 presenta 16 herramientas orientadas a ayudar a cerrar las brechas de género en los directorios, la alta gerencia y en la fuerza laboral. Dada la complejidad de este esfuerzo, el set de herramientas está organizado por temas. Primero, se brindan herramientas para ayudarle a establecer un estudio de línea de base sobre diversidad de género en toda la compañía y para crear una estrategia en torno al tema. La siguiente sección se enfoca en aumentar la participación de las mujeres en los directorios. Por último, se concentra en cómo lograr un mayor equilibrio de género en el equipo de alta gerencia y en el personal.

Las herramientas le ayudarán a:

- **Evaluar y preparar:** Evaluar la capacidad de su compañía de comprender la brecha de género en su fuerza laboral y tomar acción, así como de desplegar el personal, las estructuras y los planes para abordar estos aspectos.
- **Abordar:** Adoptar acciones prácticas específicas para incrementar la diversidad de género, la inclusión y las oportunidades equitativas de género a través del reclutamiento, la retención y la promoción.
- **Monitorear y mantener:** Monitorear el avance e institucionalizar mecanismos para asegurar la mejora continua y un avance sostenido.

La tabla 1-A presenta a continuación un desglose del set de herramientas, basado en áreas temáticas y actores clave dentro de la compañía que atenderán las acciones e intervenciones y serán responsables de ellas.

**TABLA 1-A** Resumen del Set de herramientas 1

HERRAMIENTA	DESTINATARIOS	OBJETIVO
<b>Línea de base de toda la compañía y desarrollo de estrategias</b>		
<b>EVALUAR y PREPARAR</b>		
<b>HERRAMIENTA 1.1:</b> Auditoría de género	Directorio Ejecutivo, alta gerencia y Recursos Humanos	Brindar una línea de base en diversidad de género dentro de la fuerza laboral.
<b>HERRAMIENTA 1.2:</b> Términos de referencia para una auditoría de género	Directorio Ejecutivo, alta gerencia y Recursos Humanos	Proporcionar términos de referencia para la contratación de una firma para que realice una auditoría de género exhaustiva.
<b>HERRAMIENTA 1.3:</b> Desarrollo de la justificación económica de la diversidad de género	Directorio ejecutivo y alta gerencia.	Promover respaldo para aplicar soluciones con inteligencia de género.

HERRAMIENTA	DESTINATARIOS	OBJETIVO
<b>ABORDAR</b>		
<b>HERRAMIENTA 1.4:</b> Definición de una estrategia de equidad de género	Alta gerencia, Capacitación y Recursos Humanos	Determinar los objetivos corporativos y la estrategia para la diversidad de género, y priorizar las herramientas y las acciones con relación a la diversidad de género.
<b>HERRAMIENTA 1.5:</b> Términos de referencia para una persona embajadora de la equidad de género	Recursos Humanos y alta gerencia	Liderar y coordinar los esfuerzos para transversalizar el enfoque de género.
<b>Diversidad de género y su inclusión en los directorios</b>		
<b>EVALUAR y PREPARAR</b>		
<b>HERRAMIENTA 1.6:</b> Evaluación de la diversidad de género en el directorio	Directorio Ejecutivo	Evaluar la diversidad de género en el directorio.
<b>ABORDAR</b>		
<b>HERRAMIENTA 1.7:</b> Lista de control para desarrollar una evaluación de diversidad de género en el directorio	Directorio Ejecutivo	Incrementar la diversidad de género en el directorio.
<b>MONITOREAR y MANTENER</b>		
<b>HERRAMIENTA 1.8:</b> Lista de control para monitorear y mantener directorios con diversidad de género	Directorio Ejecutivo	Conservar la diversidad de género en el directorio.
<b>Diversidad de género en la alta gerencia y en el personal</b>		
<b>EVALUAR y PREPARAR</b>		
<b>HERRAMIENTA 1.9:</b> Términos de referencia para el estudio de diferencia salarial por razones de género	Recursos Humanos	Identificar sesgos en la compensación.
<b>ABORDAR</b>		
<b>HERRAMIENTA 1.10:</b> Revisión de los procedimientos de reclutamiento	Recursos Humanos	Desarrollar un proceso de contratación con equidad de género y aumentar la cantidad de mujeres en la fuerza laboral.
<b>HERRAMIENTA 1.11:</b> Definición de metas de género en el reclutamiento	Recursos Humanos y alta gerencia	Desarrollar un proceso de contratación con equidad de género y aumentar la diversidad de género y la inclusión en la fuerza laboral.
<b>HERRAMIENTA 1.12:</b> Lista de control de la alta gerencia para demostrar compromiso	Alta gerencia, Capacitación y Recursos Humanos.	Demostrar el compromiso con la creación de un entorno de trabajo con equidad de género para hombres y mujeres en toda la empresa.
<b>HERRAMIENTA 1.13:</b> Desarrollo de políticas de recursos humanos para apoyar una fuerza laboral con diversidad de género	Recursos Humanos	Desarrollar políticas que promuevan la retención de los empleados, hombres y mujeres.
<b>HERRAMIENTA 1.14:</b> Desarrollo de carrera y liderazgo de las mujeres	Capacitación	Respaldar la equidad de género en el desarrollo de carrera y la movilidad laboral.
<b>MONITOREAR y MANTENER</b>		
<b>HERRAMIENTA 1.15:</b> Monitoreo, evaluación y reporte	Recursos Humanos	Hacer seguimiento y apoyar el avance en cuanto a la diversidad de género.
<b>HERRAMIENTA 1.16:</b> Monitoreo y mantenimiento de programas de capacitación para el desarrollo de carrera con equidad de género	Capacitación	Monitorear y mantener los programas de desarrollo de carrera.

---

## HERRAMIENTAS 1.1-1.5: Línea de base de toda la compañía y desarrollo de estrategias

### EVALUAR, PREPARAR Y ABORDAR

Esta sección incluye varias herramientas que le ayudarán a desarrollar una línea de base para comprender cómo está posicionada su compañía en términos de igualdad y equidad de género. También ofrece pautas para crear una estrategia de género basada en el conocimiento de su situación. Estos pasos son críticos para determinar su enfoque general para mejorar el equilibrio de género dentro de su fuerza laboral.

Las herramientas 1.1 a 1.5 proporcionan pautas para estos primeros pasos críticos, que incluyen definir un proceso de auditoría de género que constituirá los cimientos de la línea de base de su empresa. Una vez que haya completado su estudio de línea de base general y su proceso de desarrollo de estrategias, podrá avanzar hacia una exploración más detallada para saber cómo identificar y abordar brechas de género específicas dentro de su fuerza laboral. Estos aspectos se tratan en más detalle en las siguientes secciones del set de herramientas.



## HERRAMIENTA 1.1:

### Auditoría de género

- ▶ **OBJETIVO:** Evaluar la equidad de género en toda la organización.
- ▶ **DESTINATARIOS:** Liderado por Recursos Humanos; toda la organización.

#### ¿Qué es una auditoría de género?

Una “auditoría de género” es un estudio de línea base para las empresas que desean comprender cuál es su situación en una variedad de aspectos relacionados al tema de género. De acuerdo con los objetivos de la compañía, puede incluir las siguientes métricas:

- Diversidad de género entre el personal.
- Potencial de promoción de hombres y de mujeres.
- Retención del personal masculino y del femenino.
- Adecuación del ambiente físico de trabajo para hombres y para mujeres.
- Grado de demostración de la diversidad de género como prioridad en el reclutamiento.
- Grado de equidad en las consultas a hombres y a mujeres en el desarrollo de relaciones con la comunidad.

Las auditorías de género son totalmente adaptables, lo que significa que todas las empresas pueden utilizar esta herramienta para establecer una línea de base, identificar brechas y sugerir medidas potenciales para mejorar la diversidad e inclusión de género. Las auditorías de género se pueden llevar a cabo para la totalidad de la organización o para unidades de negocio particulares. Son esenciales para iniciar o para mejorar la diversificación de género. Para las compañías que realizan una línea de base inicial sobre género, se recomienda realizar una auditoría de toda la empresa. Puede repetirse en forma periódica, con una frecuencia más corta en determinadas unidades del negocio, según sea necesario.

#### ¿Por qué realizar una auditoría de género?

Una auditoría de género es un buen primer paso para lograr una comprensión profunda de sus problemas de diversidad de género, para desarrollar una estrategia de acción y para priorizar intervenciones clave.

Los estudios de línea de base —y el monitoreo de seguimiento (consulte la Herramienta 1.16 para más detalles sobre monitoreo)— son importantes por una cantidad de razones:

1. Una línea de base inicial y un diagnóstico situacional le ayudarán a identificar áreas donde enfocar los esfuerzos hacia la sensibilidad de género: ¿Dónde existen las brechas más notorias? ¿Dónde se requiere la mayor parte del trabajo? ¿Existen áreas relacionadas a la igualdad de género donde la empresa se está desempeñando bien? ¿Dónde se requiere lograr avances?
2. Los estudios de línea de base y las evaluaciones de seguimiento le ayudarán a rastrear el impacto de las políticas y los programas. Esta información le ayudará a identificar las áreas



donde debe establecer metas e invertir los recursos, como por ejemplo, actividades para promover el reclutamiento y la retención de las mujeres en el empleo. Además, estos datos, en última instancia, ayudarán a las empresas a evaluar si las actividades y las iniciativas están acercándolas a sus objetivos, o si se necesita realizar modificaciones.

3. Las evaluaciones de seguimiento, en particular, pueden ayudar a determinar cómo se sienten los empleados con estos programas. Estas evaluaciones brindan perspectivas para saber si los programas están teniendo los efectos deseados de crear una fuerza laboral más inclusiva. También brindan indicios de cómo están respondiendo los empleados a los esfuerzos para cambiar la cultura corporativa.
4. Las encuestas y las evaluaciones pueden ayudar a que los empleados se sientan involucrados en el proceso de cambio de la empresa, sientan que sus preocupaciones y opiniones son escuchadas y que se les confiere la capacidad de influir en el cambio<sup>42</sup>.

### ¿Quién realiza la auditoría de género?

Las auditorías de género deben ser realizadas por personal con experiencia en estas tareas<sup>43</sup> o por una firma de consultores especializados en estas auditorías. Cuando el personal propio se encarga del proceso, se le debe asignar un tiempo suficiente. Deben informar sus resultados directamente a la alta gerencia.

### ¿Cuándo debe realizarse una auditoría de género?

El primer paso para desarrollar una auditoría de género es un debate en el directorio o en la alta gerencia para identificar los objetivos clave de diversidad de género y los cambios buscados. Al identificar los objetivos clave, como por ejemplo, “diversidad de género en la fuerza laboral”, “ambiente de trabajo inclusivo” o “ambiente físico de trabajo seguro e inclusivo”, la auditoría entonces puede enfocar las evaluaciones para identificar el nivel de avance, las oportunidades de mejora y los cuellos de botella.

Con estas recomendaciones, las auditorías se pueden convertir en un primer paso hacia el desarrollo de una estrategia de diversidad de género. Además, pueden ser útiles como herramienta de monitoreo y sostenibilidad, ya que se repiten periódicamente y se enfocan en áreas prioritarias específicas, identificadas en la estrategia de diversidad de género.

Las auditorías deben ser el primer paso en un proceso más extenso sobre diversidad de género, en el cual el directorio y la alta gerencia de la compañía se comprometen a seguir las recomendaciones de la auditoría. Asegúrese de incluir un presupuesto para las actividades de seguimiento, sobre la base de las recomendaciones de la auditoría, y también para el monitoreo y la revisión, con el fin de evaluar el avance.

<sup>42</sup> IFC, *SheWorks: Putting Gender Smart Commitments into Practice* [Poner en práctica compromisos de género inteligentes en el lugar de trabajo], 85.

<sup>43</sup> El personal puede recibir capacitación de la OIT para convertirse en auditores de género certificados. Para más información, consulte el sitio: [http://www.ilo.org/gender/Informationresources/WCMS\\_187411/lang--en/index.htm%20and%20https://](http://www.ilo.org/gender/Informationresources/WCMS_187411/lang--en/index.htm%20and%20https://)

Las auditorías deben ser ampliamente divulgadas en forma interna. Deben ser comunicadas como una oportunidad para comprender los desafíos y los cuellos de botella, y para generar mejoras en los resultados comerciales que beneficiarán a toda la empresa. Los resultados, las actividades de seguimiento y los cambios planificados se deben comunicar a todo el personal.

### **¿Qué tipo de datos se recopilan en una auditoría de género?**

Las auditorías de género se apoyan en fuentes de datos, tales como: encuestas de personal, grupos de discusión y entrevistas a informantes clave; revisiones de políticas y manuales corporativos; análisis cuantitativos de métricas en reclutamiento, retención y promoción; informes de accionistas y otras comunicaciones; evaluaciones de desempeño; e informes disponibles sobre cumplimiento respecto a temas de género (por ejemplo, los informes de cumplimiento de la Agencia de igualdad de género en el trabajo de Australia). Las auditorías pueden, y deben, llevarse a cabo a nivel de la empresa, además de a nivel del sitio de operaciones, aunque el alcance se puede modificar de acuerdo con los recursos disponibles.

Las auditorías de género también pueden incluir una etapa de diseño participativa. Esto permite que el personal identifique las cuestiones que más le preocupan antes de que el estudio se extienda a toda la organización para recopilar datos.

La herramienta que se brinda aquí presenta una lista de preguntas, que no es exhaustiva, y que podría incluirse en las auditoría de género de las empresas de petróleo, gas o minería. Incluye preguntas de respuesta abierta y de respuesta cerrada (sí o no) y con escalas del 1 al 5. Se puede implementar en forma de entrevistas, encuestas o grupos de discusión. Y también se puede personalizar de acuerdo con las circunstancias únicas de su compañía.

Esta lista es un buen punto de partida, aunque, tal como se comentó antes, debe contemplar un proceso piloto participativo que consulte a los empleados sobre cuestiones de importancia clave, que luego podrían incluirse como parte de la auditoría de género final.

Tenga en cuenta que la herramienta está enfocada en cómo se prioriza e implementa la diversidad de género en la empresa. No mide el grado de integración del género en las políticas de la cadena de abastecimiento ni en las actividades de desarrollo de relaciones con la comunidad. Estas cuestiones se abordan específicamente en los Sets de herramientas 2 y 3.

### **Evaluaciones de riesgo de salud y seguridad sensibles al género**

En la auditoría de género se incluyen preguntas sobre la seguridad física y los riesgos de salud asociados con ciertos trabajos, con familias de empleos y con el ambiente de trabajo. Las preguntas también apuntan a saber de qué forma se identifican y se abordan los riesgos en la salud y la seguridad. Evaluar y comprender las diferencias entre hombres y mujeres en las capacidades físicas y en las vulnerabilidades ayudará a asegurar un ambiente de trabajo seguro y productivo para todos.

Esas evaluaciones también contribuyen a una mejor comprensión de las formas en las cuales hombres y mujeres identifican, definen y perciben los riesgos. Puede mejorar los informes de riesgo

y ayudar a distinguir cuáles son los riesgos de salud y de seguridad genuinos, y cuáles los supuestos. La evaluación de riesgos físicos puede ayudar a combatir sesgos en la contratación, asegurando que las descripciones de los puestos y los criterios de evaluación se concentren en las habilidades físicas específicas requeridas, en lugar de basarse en supuestos y prejuicios tradicionales.

Además, el uso de evaluaciones de riesgo de salud y seguridad puede brindar a los empleados una mayor confianza para informar sus preocupaciones de salud. Por ejemplo, las mujeres en edad reproductiva, embarazadas y en etapa de amamantamiento pueden tener riesgos de salud y seguridad agudos y se sentirían más proclives a informarlos si la evaluación fuera parte de una cultura del lugar de trabajo. Las evaluaciones de riesgos de salud y seguridad también pueden servir como herramienta para tener claridad sobre factores de riesgo reales, para evitar estigmatizar a las mujeres embarazadas o para no desalentar el informe de embarazos.

Los hombres y las mujeres pueden tener distintas percepciones del riesgo, por ejemplo, en lo que respecta al acoso sexual o al potencial de violencia basada en género. Las mujeres pueden sentirse vulnerables en situaciones distintas a las de los hombres (o viceversa), y, en diferentes contextos culturales, hombres y mujeres se pueden sentir con distintas posibilidades de informar a los gerentes sobre conductas indebidas.

En situaciones de acoso o agresión sexual, para los hombres podría ser un desafío mayor informar las conductas indebidas, particularmente, en ambientes que estigmatizan la homosexualidad. En un sitio de trabajo dominado por hombres, podría suponerse que las mujeres son las víctimas más frecuentes, y que, para informar las conductas indebidas, hay canales más claros para ellas que para los hombres. Por esta razón, es importante que tanto hombres como mujeres participen en la identificación de las áreas de preocupación o de riesgo, así como en la evaluación de esos riesgos y el desarrollo de las recomendaciones de las soluciones que los aliviarán.

Además, es importante observar que en una fuerza laboral dominada por hombres, puede que las mujeres no tengan tanta representación en los departamentos de salud y seguridad, y, por ende, tengan menos oportunidades de identificar riesgos de salud y de seguridad específicos, e incluso detectar medidas preventivas para mitigar los riesgos potenciales. Las mujeres también pueden creer que sus tareas son menos seguras que las de sus compañeros de trabajo, por lo tanto, pueden sentirse con menos facultad para informar cuestiones de salud y seguridad. En algunos contextos culturales, informar estas cuestiones a colegas masculinos podría representar otro problema. Por último, en algunas situaciones, las modalidades de presentación de informes podrían no ser conducentes para que se revele información muy sensible. Por ejemplo, los mecanismos de reporte de acoso sexual diseñados en forma inadecuada que demandan a los empleados que reporten estos problemas en persona a un gerente masculino, que puede o no estar entrenado en los mecanismos de respuesta apropiados, puede significar que esos problemas queden sin ser reportados<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> IFC, “Gender Smart Safety in the Workplace: Guidelines for New Product Roll-Out” [Seguridad con inteligencia de género en el lugar de trabajo: Pautas para implementación del nuevo producto], Washington, DC, (en breve), 8.

Las evaluaciones de riesgos de salud y seguridad sensibles al género deben ser participativas para permitir que hombres y mujeres identifiquen los riesgos de salud y seguridad, que luego pueden ser analizados según su prevalencia y grado de riesgo.

A continuación, se presentan los pasos de una auditoría de género, los términos de referencia de un ejemplo de auditoría de género y notas sobre pautas para ayudar a las empresas a considerar cómo convertir los resultados de la auditoría en recomendaciones y en acciones.

### **Auditoría de género en 3 pasos<sup>45</sup>**

Una auditoría de género requiere, usualmente, varios pasos clave, que se resumen aquí:

#### **1. Desarrollar una voluntad política y una predisposición organizacional**

Como primer paso para desarrollar e implementar una estrategia de género, las auditorías exigen cierto grado de voluntad política interna para comprometer los recursos y para comunicar su prioridad a la empresa. Si ya se ha reclutado a una persona embajadora de la igualdad de género, esta persona deberá encabezar los esfuerzos y generar el impulso para una iniciativa de diversificación de género. Si no se ha reclutado todavía al embajador de igualdad de género (consulte la Herramienta 1.5 para obtener más detalles sobre embajadores de igualdad de género), el personal sénior comprometido deberá sumar a la alta gerencia para que reconozca la importancia y el valor potencial de mejorar el equilibrio de género, incluso antes de que se haya realizado la auditoría inicial.

#### **2. Realizar una encuesta al personal y una evaluación de la organización**

Una vez iniciada la auditoría de género, los auditores realizarán distintos niveles de encuestas al personal, que probablemente incluyan encuestas por escrito, grupos de discusión y entrevistas a informantes clave. La duración y el alcance estarán determinados por el tamaño de la compañía, el ámbito geográfico y la profundidad de la auditoría acordada con los auditores de género. Se recomienda un enfoque por etapas, que comience con un proceso participativo en el cual el personal pueda brindar aportes sobre cuestiones de equidad de género y sobre los indicadores más importantes para ellos, que luego se puedan explorar a través de una recopilación de datos más amplia.

#### **3. Asegurar el seguimiento con un plan de acción concreto**

Un aspecto clave de la auditoría de género es cómo se utilizará: ¿De qué manera los hallazgos se convertirán en recomendaciones y acciones?, ¿cómo se implementarán?, ¿de qué forma se rendirá cuenta de esas acciones? En las siguientes páginas se brindan pautas sobre cómo interpretar los resultados de las auditorías de género y cómo convertirlas en acción.

<sup>45</sup> Pasos adaptados de Jeannie Harvey y Patricia Morris, *The Gender Audit Handbook* [El manual de auditoría de género], Washington, DC: InterAction, 2010.

**TABLA 1-B** Modelo de preguntas a incluir en una auditoría de género para industrias de petróleo, gas y minería<sup>46</sup>

#### PRIORIDADES DE GÉNERO CORPORATIVAS

- ▶ ¿Existe una política de equidad y de diversidad de género?
- ▶ ¿La política de equidad de género incluye la prohibición explícita de discriminación basada en el género en la contratación, los salarios y beneficios, la promoción, las acciones disciplinarias y el fin de la relación laboral y despido, o en los beneficios de retiro? (Las políticas deben prohibir la discriminación basada en cuestiones de raza, religión, sexo, ascendencia, edad, estado civil, orientación sexual e identidad/expresión de género).
- ▶ ¿Existe un plan operacional claro, que incluya un presupuesto y estructuras de rendición de cuentas, para implementar la política de género?
- ▶ Si existe tal política, ¿se aplica en la sede central así como en las oficinas de país/sitios de operaciones?
  - ¿La implementación o puesta en práctica de esta política se monitorea desde la sede central?
  - ¿La implementación o puesta en práctica de esta política se monitorea a nivel de país y del sitio de operaciones?
- ▶ ¿Existe una persona de referencia para coordinaciones de género o un equipo de coordinación a nivel corporativo?
- ▶ ¿Existen personas de referencia para coordinaciones de género en las oficinas de país/sitios de operación?
- ▶ ¿La empresa exige que el género sea un elemento de consideración en el desarrollo y monitoreo de las políticas, proyectos y programas para todos los proyectos y programas? (Por ejemplo, se exige que el género sea una consideración en las políticas de RR. HH. nuevas y en las actividades de desarrollo de relaciones con las comunidades, como en los estudios o consultas de impacto social, en las actividades de desarrollo de la cadena de abastecimiento y en otros documentos pertinentes?)
- ▶ La atención al género es una de las mediciones en los KPI,
  - ¿a nivel del directorio?
  - ¿en la alta gerencia?
  - ¿entre el personal con autoridad gerencial?
- ▶ ¿Existen oportunidades auspiciadas por la compañía para aprender sobre las prioridades de género corporativas u otras capacitaciones centradas en cuestiones de género?

#### RECURSOS HUMANOS

- ▶ ¿El personal de RR. HH. alguna vez ha recibido capacitación sobre conocimientos y sensibilización en temas de género?, o ¿cuenta con personal de RR. HH. capacitado en conocimientos y sensibilización en temas de género y en transversalización del enfoque de género?
- ▶ ¿El personal de RR. HH. realizó el test de asociaciones implícitas del Programa de Mujeres y Políticas Públicas de Harvard (WAPPP por su sigla en inglés)? Si lo hizo, ¿cuáles fueron sus puntajes? Si no lo hizo, haga que el personal rinda esta prueba y registre sus puntajes.
- ▶ ¿Todo el personal de RR. HH. o en puestos no gerenciales ha recibido capacitación sobre sesgos relacionados al género?
- ▶ ¿Existe una persona de defensoría u otro servicio para la resolución de conflictos para mujeres?
- ▶ ¿Se han establecido y comunicado las metas de diversidad de género para reclutamiento y para dotación de personal en todos los niveles?
- ▶ ¿Existe un sistema de monitoreo y evaluación que abarque a toda la empresa para medir los avances respecto de las metas de género?

<sup>46</sup> Auditoría de ejemplo adaptada de OIT, *Manual para facilitadores de auditorías de género*, Geneva: 2008; y Harvey y Morris, *The Gender Audit Handbook* [El manual de auditoría de género].

- ▶ ¿La compañía requiere datos desagregados por sexo sobre temas de contrataciones, promociones y retención a nivel de toda la empresa?
- ▶ ¿Se ha realizado una evaluación de brecha salarial, que incluya a la oficina central, a las oficinas de país y a los sitios de operaciones?
  - Si es así, ¿qué acciones se han adoptado para abordar las brechas identificadas?

#### PRÁCTICAS DE RECLUTAMIENTO

- ▶ En los anuncios de empleos, ¿cuál es la frecuencia de imágenes o voces femeninas usadas, en comparación con las masculinas?
- ▶ ¿Con qué frecuencia los anuncios de empleos utilizan lenguaje que, específicamente, alienta a la postulación de mujeres?
- ▶ ¿Las descripciones de puestos destacan las habilidades requeridas, en vez de describir un tipo de persona para cubrir vacantes?
- ▶ ¿La entrevista laboral incluye preguntas relacionadas con el estado civil o familiar de los postulantes?
- ▶ ¿Se ha instruido a los socios de reclutamiento sobre la necesidad de proporcionar equilibrio de género en la lista de preseleccionados?
- ▶ ¿Los puestos se anuncian con la posibilidad de esquemas de trabajo flexibles?
- ▶ ¿Cuenta con entrevistadores/paneles de entrevista diversos?
- ▶ ¿En la capacitación para entrevistas se incluye el tema de sesgos inconscientes?
- ▶ ¿Está abierto a candidatos provenientes de sectores/industrias no tradicionales?

#### CONSEJOS:

- *Cualquiera sea el puesto, monitoree el avance de postulantes mujeres en cada etapa del proceso de selección.*
- *Organice grupos de discusión con mujeres en el proceso de reclutamiento: ¿Qué fue lo que las motivó a que presentarán su solicitud en la empresa? ¿Percibieron algún sesgo de género en el proceso de reclutamiento? ¿Qué hubiese hecho que el proceso fuera más atractivo para postulantes mujeres?*

#### POLÍTICAS DE RR. HH. SENSIBLES AL GÉNERO Y SU ADOPCIÓN

- ▶ ¿Hay una cobertura de salud para que las empleadas no sacrifiquen su atención de maternidad si no pueden trabajar durante la duración del embarazo?
- ▶ ¿Existe una política de licencia parental?
- ▶ ¿Qué porcentaje de empleados, hombres y mujeres, se reincorporan después de una licencia parental?
- ▶ ¿Cuál es el apoyo disponible para ayudar a hombres y a mujeres para que se reintegren al lugar de trabajo después de una licencia parental?
- ▶ ¿Qué porcentaje de empleados, hombres y mujeres, reciben una promoción después de una licencia parental?
- ▶ ¿Existen opciones de trabajo flexible y están igualmente disponibles para hombres y para mujeres?
- ▶ ¿Se ha comunicado a todo el personal las opciones de trabajo flexible?
- ▶ ¿Qué porcentaje de hombres aprovechan las modalidades de trabajo flexible, en comparación con las mujeres?
- ▶ ¿La cobertura de salud incluye atención pre y perinatal, tratamientos de fertilidad y anticoncepción (incluso, anticonceptivos de emergencia)?
- ▶ ¿Existe alguna política contra la violencia basada en género que incluya un conjunto de pasos claros que deben adoptar los empleados cuando son notificados sobre cuestiones de violencia basada en género?

*Continúa en la página siguiente*

Viene de la página anterior

- ▶ ¿Existen políticas para garantizar la seguridad de las empleadas embarazadas?
- ▶ ¿Estas políticas toman en cuenta formas de garantizar trabajos adecuados (es decir, equivalentes en nivel y perspectivas de desarrollo de carrera) para las empleadas durante su período de embarazo?

### **POLÍTICAS SOBRE ACOSO SEXUAL Y VIOLENCIA BASADA EN GÉNERO**

- ▶ ¿Existe una política corporativa por escrito sobre el acoso sexual y la violencia basada en género?
- ▶ ¿Existe un mecanismo de quejas y reclamos ante acoso sexual y violencia basada en género?

*CONSEJO: Organice grupos de discusión para determinar cuán cómodo se siente el personal en el uso de los mecanismos de presentación de quejas y reclamos por acoso sexual y violencia basada en género, y cuál es su grado de satisfacción con relación a la forma en la que se resuelven estas cuestiones.*

- ▶ ¿Cuáles son las sanciones más comunes para los empleados que han cometido acoso sexual o violencia basada en género?
- ▶ ¿El personal recibe capacitación sobre acoso sexual y violencia basada en género?
- ▶ ¿Cuál es el respaldo que se ofrece a las víctimas que han sobrevivido a la violencia de pareja?

### **COMPOSICIÓN DEL DIRECTORIO**

- ▶ ¿Cuál es la proporción de mujeres y hombres en el directorio?
- ▶ ¿Cuál es la proporción de mujeres y hombres en los puestos ejecutivos dentro del directorio?
- ▶ ¿Desde cuándo están en sus puestos los actuales miembros del directorio?

*CONSEJO: Realice un mapeo considerando el tema de género.*

- ▶ ¿Existe una política de diversidad de género en el directorio?

### **ALTA GERENCIA**

- ▶ ¿La alta gerencia ha expresado públicamente su apoyo a una fuerza laboral con diversidad de género?
- ▶ ¿De qué forma los gerentes rinden cuentas de la atención que prestan a la diversidad de género en los siguientes aspectos?:
  - El reclutamiento
  - Las promociones
- ▶ ¿La diversidad de género está incluida en los KPI de la gerencia?
- ▶ ¿Existen incentivos para que los gerentes respalden la diversidad de género?
  - ¿Qué tipo de incentivos?
- ▶ ¿El personal sénior ha recibido capacitación en diversidad de género?

### **DOTACIÓN DE PERSONAL**

- ▶ ¿Cuál es la proporción de hombres y mujeres en cada familia de empleos?  
*CONSEJO: Desagregar por sede central, oficinas de país y de campo.*
- ▶ Para cada familia de empleos, ¿cuál es la relación de salario entre hombres y mujeres en puestos equivalentes?  
*CONSEJO: Desagregar por sede central, oficinas de país y de campo.*
- ▶ ¿Cuál es el porcentaje de gerentes sénior hombres en comparación con gerentes sénior mujeres?  
*CONSEJO: Desagregar por sede central, oficinas de país y de campo.*
- ▶ ¿Cuál es el porcentaje de gerentas mujeres en comparación con gerentes hombres?  
*CONSEJO: Desagregar por sede central, oficinas de país y de campo.*

- 
- ▶ ¿Cuál es el porcentaje de puestos asociados a las ganancias/pérdidas a cargo de mujeres, en comparación con aquellos a cargo de hombres?

*CONSEJO: Desagregar por sede central, oficinas de país y de campo.*

---

- ▶ ¿Se han analizado las promociones en relación con las tendencias de género, comparadas con potenciales candidatos en condiciones de ser promovidos?
- 

- ▶ ¿Cómo utiliza la planificación de sucesión para mejorar la diversidad de género en las funciones más altas de gerencia, por ejemplo, para asegurar que se desarrolle un mecanismo de promoción de talentos con diversidad de género?
- 

- ▶ ¿Cuál es la proporción dentro de la compañía entre mujeres y hombres por familias de empleos, por encima y por debajo de los promedios de esa industria?
- 

- ▶ ¿Cuál es la cifra y la tasa de rotación de personal anuales por género y edad?

*CONSEJO: Desagregar esto por sede central, oficinas de país y de campo.*

---

### **CULTURA ORGANIZACIONAL/DEL LUGAR DE TRABAJO**

---

- ▶ ¿Alguna vez se han realizado encuestas sobre percepciones de empleados hombres y mujeres respecto a la cultura organizacional?
- 

- ▶ ¿Los hombres y las mujeres sienten que tienen las mismas oportunidades de crecimiento?
- 

- ▶ ¿Los hombres y las mujeres sienten que tienen el mismo respaldo para tomar una licencia parental o para reincorporarse al terminarla?
- 

- ▶ ¿Los hombres y las mujeres sienten que tienen el mismo respaldo para acogerse a modalidades de trabajo flexible?
- 

- ▶ ¿Existe un mecanismo para escuchar/atender las quejas y los reclamos de los empleados? Si es así, ¿participan hombres y mujeres?
- 

- ▶ ¿Los hombres y las mujeres sienten que sus voces son iguales en los mecanismos para escuchar/atender las quejas y los reclamos de los empleados, y que las preocupaciones de los hombres y las de las mujeres tienen el mismo peso?
- 

### **DESARROLLO DEL LIDERAZGO**

---

- ▶ Cuando existen programas de mentoría, ¿están específicamente diseñados para conectar al personal femenino joven con colegas de mayor experiencia?
- 

- ▶ ¿Existen programas de desarrollo de liderazgo orientados específicamente a los hombres y a las mujeres?
- 

- ▶ ¿Existe una red de mujeres dentro de la compañía?
- 

- ▶ ¿La compañía participa en programas de mentoría o de establecimiento de redes de la industria para promover el desarrollo profesional de las mujeres en el sector de PGM?
- 

### **SALUD Y SEGURIDAD**

---

- ▶ ¿Se ha realizado una evaluación de riesgos de salud con sensibilidad de género para todos los puestos?
- 

- ▶ ¿Se han analizado los resultados de esta evaluación de salud y han sido aplicados para modificar las instalaciones?
- 

- ▶ ¿Existen instalaciones de salud en el lugar de trabajo y, si es así, hay por lo menos un miembro femenino en el personal?
- 

- ▶ ¿El personal de las instalaciones de salud en el lugar de trabajo ha recibido capacitación en el manejo de temas sobre acoso sexual/violencia basada en género/violencia de pareja?
- 

- ▶ En las auditorías de seguridad que se realizan regularmente, ¿hombres y mujeres reciben las mismas oportunidades para definir e identificar preocupaciones de salud y seguridad?
- 

- ▶ ¿El departamento responsable de la salud y la seguridad emplea a hombres y mujeres?
- 

*Continúa en la página siguiente*



Viene de la página anterior

- 
- ▶ Si existen comisiones que se encargan de la seguridad y la salud, ¿los hombres y las mujeres están representados en todas esas comisiones?
- 
- ▶ Cuando las mujeres presentan cuestiones de salud o seguridad ante la Comisión de Seguridad, ¿son escuchadas con respeto y son tomadas en serio?
- 
- ▶ ¿Siente que la alta gerencia comprende las diferentes preocupaciones de salud y seguridad entre las hombres y las mujeres?
- 
- ▶ Si ha recibido capacitación en salud y seguridad, ¿se trataron las diferencias en la problemática que enfrentan los hombres y las mujeres?
- 
- ▶ Las políticas/evaluaciones que se indican a continuación, ¿incluyen el reconocimiento de diferencias de género?:
    - Evaluación de salud y seguridad
    - Política de salud y seguridad
    - Plan de implementación de salud y seguridad
    - Plan de capacitación en salud y seguridad
    - Política sobre acoso sexual
    - Política sobre acoso laboral
    - Política sobre diversidad
    - Política sobre igualdad de oportunidades

### *Auditoría de género física*

Las compañías pueden realizar una inspección física adicional para complementar su auditoría de género. Esta inspección evalúa el grado de adecuación y seguridad de la infraestructura y si está adaptada tanto para hombres como para mujeres. Estas consideraciones son importantes para que el personal femenino y masculino se sienta cómodo. Además, forman parte de un abordaje de la salud y la seguridad ocupacional para una fuerza laboral cambiante. La seguridad es una consideración clave en todos los sitios de trabajo de PGM. Por lo tanto, es crítico garantizar que la seguridad se aplique de igual manera para todo el personal. Estas auditorías deben ser realizadas transversalmente en todos los sitios de operaciones, así como en las sedes centrales.

Al igual que con el resto de la auditoría de género, se aconseja a las empresas incluir una etapa de diseño participativo, antes de la auditoría propiamente dicha, para permitir que los empleados expongan sus propias preocupaciones y métricas para un lugar de trabajo inclusivo de género. Cuando se trata de riesgos físicos, esto es igualmente importante: los empleados pueden exponer aspectos de riesgo que podrían no haber sido identificados anteriormente por los auditores o por los empleadores. Es posible que también tengan ideas innovadoras sobre las formas de mitigar estos riesgos.

### **TABLA 1-C** Modelo de preguntas a incluir en una auditoría física de género para industrias de petróleo, gas y minería

#### **INSTALACIONES DE LAS OPERACIONES<sup>47</sup>**

- 
- ▶ En los lugares donde se requiere el uso de uniformes, como por ejemplo, en el sitio operaciones, ¿existen opciones de uniformes de dos piezas con reflectantes y del mismo color para hombres y para mujeres?
- 
- ▶ ¿Hay uniformes para maternidad?
- 

<sup>47</sup> IFC y Lonmin, *Women in Mining: A Guide to Integrating Women in the Workforce* [Mujeres en minería: Guía para integrar a las mujeres en la fuerza laboral], Washington DC: IFC, 2009, 21.

- 
- ▶ ¿Hay vestidores e instalaciones de duchas disponibles para cada sexo?
    - Si se cuenta con instalaciones diferenciadas por sexo, ¿cumplen con las normas internacionales (por ejemplo, una ducha por cada seis mujeres)?
    - ¿Las instalaciones incluyen separadores de duchas?
    - ¿Incluyen cestos para residuos sanitarios para mujeres?<sup>48</sup>
- 
- ▶ ¿Existen sanitarios separados para hombres y para mujeres en las instalaciones subterráneas? O, si hay sanitarios neutros en cuanto género, ¿proporcionan suficiente privacidad para la comodidad de todos los usuarios?
    - ¿Los sanitarios para mujeres o los sanitarios neutros en cuanto al género cuentan con instalaciones para la eliminación de residuos sanitarios?
- 

¿Hay lactarios y heladeras?

*CONSEJO: Desagregar por sede central, oficinas de país y de campo.*

- 
- ▶ ¿Se ha realizado una evaluación ergonómica para asegurar que el equipo es adecuado y seguro para el personal femenino?
- 
- ▶ ¿Existen políticas de conducta dentro de la jaula?
- 

*CONSEJO: Si no se han efectuado consultas, organice una encuesta y un grupo de discusión con el personal femenino por familia de empleos, con el fin de identificar cuestiones de seguridad en el equipo o en las instalaciones y ajustes para asegurar un lugar de trabajo seguro y eficiente.*

### RIESGOS OPERACIONALES

- 
- ▶ ¿Las evaluaciones de riesgos de salud y seguridad incluyen las siguientes consideraciones?
    - La exposición a la radiación, a ciertos químicos y a gases peligrosos puede tener impacto sobre la salud de las mujeres y provocar abortos espontáneos o afectar seriamente el desarrollo del feto.
    - En algunos estudios, se ha asociado la exposición a altos niveles de ruido con el trabajo de parto prematuro, con bajo peso de la criatura al nacer y con algunas anomalías congénitas<sup>49</sup>.
    - La exposición prolongada a altas temperaturas puede estar asociada con el desarrollo de anomalías en los bebés, aborto natural o sufrimiento fetal.
    - La exposición a fuertes vibraciones puede dañar la capacidad de concepción de una mujer y puede estar relacionada con abortos naturales y partos prematuros<sup>50</sup>.
    - Los ambientes de trabajo que están diseñados para el cuerpo masculino pueden resultar ergonómicamente inadecuados para las mujeres.
    - Los uniformes con un calce incómodo pueden crear un entorno de trabajo inseguro para la mujer, que conduce a riesgos de salud y de seguridad.
    - Los viajes inseguros desde y hacia el lugar de trabajo pueden ser una preocupación aún mayor para las mujeres. De interés particular es el potencial de acoso sexual y violencia basada en género.
- 
- ▶ ¿Existen programas para permitir la transición a puestos equivalentes para madres embarazadas y en etapa de amamantamiento, de modo que puedan evitar los riesgos enumerados más arriba?

### DORMITORIOS

- 
- ▶ ¿Los dormitorios de hombres y de mujeres están en el mismo lugar?
- 
- ▶ ¿Hay iluminación suficiente como para asegurar que el personal se sienta seguro en el trayecto hacia y desde los dormitorios?
- 
- ▶ ¿Todos los dormitorios tienen seguros o pestillos?

*Continúa en la página siguiente*

<sup>48</sup> IFC y Lonmin, *Women in Mining: A Guide to Integrating Women into the Workforce* [Mujeres en minería: Guía para integrar a las mujeres en la fuerza laboral], 21.

<sup>49</sup> Committee on Environmental Health, “Noise: A Hazard for the Fetus and Newborn” [Ruido: Un peligro para el efecto y el recién nacido], *Pediatrics*, Volume 100/Issue 4, October, 1997.

<sup>50</sup> Sandra C. Dorman y Céline Boudreau-Larivière, *Guide to Health Pregnancies in the Mining Workplace* [Guía para embarazos saludables en el lugar de trabajo minero], Sudbury: Laurentian University, 2012, 6.

Viene de la página anterior

### PERSONAL FEMENINO

- ▶ ¿Hay mujeres en el personal de inspección en el sitio de trabajo?
- ▶ ¿Hay mujeres en el personal de seguridad?

### TRANSPORTE

- ▶ ¿La empresa patrocina el transporte seguro para los empleados del lugar?

## Cómo utilizar los resultados de una auditoría de género

La auditoría de género debería generar una gran cantidad de información que pueda ser utilizada para identificar áreas con potencial de fortalecimiento y mejora, lo que a su vez mejorará el desempeño y las ganancias. La tabla 1-D describe algunas de las formas de utilizar los resultados de la auditoría de género para diseñar posibles intervenciones.

**TABLA 1-D** Convertir los resultados de auditoría de género en acciones

ÁREA DE AUDITORÍA	POSIBLE HALLAZGO	POSIBLE INTERVENCIÓN
Prioridades corporativas de género	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Falta de una comprensión/acción de género uniforme a lo largo de la organización, que puede conducir a una transversalización de género <i>ad hoc</i> y a la incapacidad de maximizar los beneficios de la transversalización y diversidad de género.</li> <li>▶ Falta de uniformidad entre la sede central y las oficinas de campo en la comprensión/acción de género, lo cual puede crear un tratamiento desigual para hombres y mujeres a través de la organización, lo que produce el desaprovechamiento de los beneficios de la diversidad de género y la creación de distintas clases de empleo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Desarrollar la justificación económica para la equidad y la diversidad de género con el fin de destacar la importancia de una estrategia completa y cohesionada y para orientar las intervenciones de manera consecuente (Herramienta 1.3).</li> <li>▶ Desarrollar una estrategia de género corporativa (Herramienta 1.4).</li> <li>▶ Designar embajadores de equidad de género (Herramienta 1.5).</li> </ul>
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Falta de capacitación de género, lo que implica incapacidad de identificar sesgos de género implícitos en las políticas de RR.HH., en el reclutamiento y en otras áreas. Esto puede dar como resultado condiciones de trabajo imparciales y no poder maximizar los beneficios de la diversidad y equidad de género en la fuerza laboral.</li> <li>▶ Falta de una persona de defensoría capacitada en cuestiones de género, lo que implica que, problemas en el lugar de trabajo relacionados a este tema puedan pasar inadvertidos para la compañía.</li> <li>▶ Falta de datos desagregados por género o análisis de brechas salariales, lo cual hace más difícil abordar y mejorar la retención, promoción, productividad y satisfacción en el trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Proporcionar capacitación de género para RR. HH. (Herramienta 1.13)</li> <li>▶ Realizar un análisis de brechas salariales (Herramienta 1.9).</li> <li>▶ Desglosar los datos de la fuerza laboral por género.</li> </ul>

Prácticas de reclutamiento de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Falta de información y sensibilización acerca de que los sesgos vinculados a temas de género puedan estar instaurados en los materiales de reclutamiento.</li> <li>▶ Sesgos vinculados a temas de género en los materiales de reclutamiento, lo cual podría disuadir a las candidatas mujeres de presentarse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Revisar y rediseñar los materiales y procedimientos de reclutamiento para atraer una mayor diversidad de género en la oferta de postulantes (Herramientas 1.10 y 1.11).</li> </ul>
Políticas y prácticas de RR. HH. sensibles al tema de género	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Falta de políticas pro-familia, como por ejemplo, cobertura de salud materna, licencia parental y servicios de cuidado de niños en el lugar de trabajo, o percepción de que se desalienta el aprovechamiento de tales políticas, lo que hace que algunos empleados concluyan que el lugar de trabajo podría no favorecer la licencia parental. A su vez, esto podría aumentar la rotación de personal, reducir la retención y exponer a los padres a una desventaja en el desarrollo profesional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Revisar y rediseñar las políticas de RR. HH. (Herramientas 1.10, 1.11 y 1.13).</li> <li>▶ Realizar análisis de costo-beneficio para políticas de lugar de trabajo pro-familia (Herramienta 1.3).</li> <li>▶ Capacitar a los gerentes sobre las modalidades de trabajo flexibles y sobre los beneficios de las políticas pro-familia en el lugar de trabajo.</li> </ul>
Acoso sexual y violencia basada en género	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ausencia de una política por escrito sobre acoso sexual y violencia basada en género, lo que implica una falta de expectativas, consecuencias y rendición de cuentas establecidas para apoyar las normas de conducta.</li> <li>▶ Inexistencia o inviabilidad de procesos o ausencia de una persona de defensoría para que informe sobre acoso sexual y violencia basada en género, lo que implica la ausencia de información sobre incidencia y costos de la violencia basada en género y del acoso sexual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Desarrollar una política escrita sobre violencia basada en género y acoso sexual (Herramientas 4.3 y 4.4).</li> <li>▶ Realizar análisis de costo-beneficio para demostrar los costos del acoso sexual y la violencia basada en género (Herramienta 4.1).</li> </ul>
Composición del directorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Falta de información y sensibilización sobre las dimensiones de la composición del directorio; incapacidad de maximizar los beneficios de la diversidad y equidad de género.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Realizar una evaluación de género en la composición del directorio y en la forma de selección/designación de sus miembros, y actualizar los procedimientos operativos (Herramienta 1.6).</li> </ul>
Alta gerencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Falta de rendición de cuentas sobre diversidad de género en la fuerza laboral.</li> <li>▶ Barreras percibidas/reales para el ingreso de las mujeres a la alta gerencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Proporcionar capacitación sobre diversidad y equidad de género para la alta gerencia.</li> </ul>
Dotación de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Falta de información sobre diversidad de género en distintas familias o categorías de empleos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Establecer el desagregado de los datos de género en la fuerza laboral, incluso en el reclutamiento, la retención y la promoción, dividido a su vez por sede central, oficinas de país y de sitios de operaciones.</li> </ul>

*Continúa en la página siguiente*

Viene de la página anterior

Cultura organizacional/ del lugar de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Percepción de que los hombres y las mujeres tienen un acceso desigual a las oportunidades y menos apoyo (incluso falta de apoyo para modalidades de trabajo flexibles, licencia parental y reincorporación después de esa licencia).</li> <li>▶ Percepción de que las opiniones de los hombres y de las mujeres no reciben la misma atención en los procesos de toma de decisiones corporativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Realizar un análisis de costo-beneficio sobre los aspectos específicos de una cultura corporativa donde no se brindan estos respaldos; permitir que las voces de hombres y mujeres reciban la misma atención en los mecanismos de toma de decisiones y de rendición de cuentas.</li> </ul>
Desarrollo del liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Inequidad en las oportunidades de mentoría y de desarrollo del liderazgo entre hombres y mujeres, o percepción de desigualdad que afecta negativamente al desarrollo de carrera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Análisis de costo-beneficio sobre los beneficios de los programas de desarrollo del liderazgo inclusivo de género.</li> <li>▶ Mejorar/ desarrollar programas de desarrollo de liderazgo para hombres y para mujeres (Herramienta 1.14).</li> </ul>
Salud y seguridad física	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Atención inadecuada de necesidades de salud y seguridad específicas por género para los empleados, lo cual crea riesgos y aumenta potenciales responsabilidades, al mismo tiempo que reduce la efectividad del empleado y tiene un impacto negativo en la seguridad y la atracción hacia ese trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Trabajar con empleados hombres y mujeres para identificar mejor los riesgos percibidos en salud y seguridad. Una nueva herramienta de IFC, actualmente en desarrollo, ofrecerá una guía detallada para realizar evaluaciones de seguridad sensibles al tema de género.</li> </ul>

## HERRAMIENTA 1.2:

### Términos de referencia para una auditoría de género

- ▶ **OBJETIVO:** Evaluar la equidad de género y el ambiente en toda la compañía.
- ▶ **DESTINATARIOS:** Recursos Humanos, alta gerencia.

Esta herramienta está diseñada como un modelo de términos de referencia (TdR) para que un consultor o consultora independiente pueda llevar a cabo una auditoría de género. Estos TdR se pueden personalizar totalmente según las necesidades de su empresa, al igual que la auditoría en sí misma, que puede modificarse para incluir otros tipos de sesgos o discriminaciones posibles, como por ejemplo, contra los empleados con discapacidades.

### MODELO DE TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA UNA AUDITORÍA DE GÉNERO

#### Introducción

*[Describe las razones por las cuales [la compañía] realiza una auditoría de género. Realice una introducción de lo que ha sucedido hasta ahora, la justificación económica a favor de la diversidad de género, los objetivos clave para fortalecer la estrategia y el enfoque, y las políticas e iniciativas sobre diversidad de género que ya estén implementadas. Detalle el respaldo interno a la auditoría de género y al programa para la diversidad de género].*

#### Objetivo

El objetivo de la auditoría de género es brindar una línea de base sobre equidad y diversidad de género en la fuerza laboral para [empresa]. Esto incluye una evaluación exhaustiva de los siguientes aspectos:

- a. Todas las políticas de la fuerza laboral, como reclutamiento, licencia, flexibilidad de trabajo y seguridad del lugar de trabajo, incluso las políticas sobre violencia basada en género.
- b. Reclutamiento, salarios, promociones, apoyo al desarrollo de línea de carrera y beneficios, con el fin de identificar tendencias de género y cualquier otra área de posible sesgo o discriminación.
- c. Evaluación del ambiente físico de trabajo, incluso el transporte desde y hacia el lugar de trabajo, el equipamiento, uniformes, sitios de trabajo y oficinas.
- d. Evaluación de la cultura organizacional: ¿Hombres y mujeres se perciben igualmente incluidos en el lugar de trabajo? ¿Existen situaciones de sesgo, discriminación o modos en los cuales hombres y mujeres pueden sentirse inseguros o discriminados por su género? Esta evaluación también incluye el grado en el cual hombres y mujeres sienten que se prioriza la diversidad y la equidad de género, y qué alcance tiene esto como prioridad corporativa.

## Alcance del trabajo

Los auditores de género serán responsables de lo siguiente:

- a. Desarrollar una metodología de auditoría de género detallada, que incluya cuestionarios pormenorizados y los enfoques propuestos, como por ejemplo, entrevistas a informantes clave, grupos de discusión, encuestas y revisión y análisis de políticas.
- b. Auditoría física: Inspeccionar las instalaciones físicas, los servicios y el equipamiento, incluso los uniformes, para determinar su seguridad y adecuación de uso por parte del personal femenino, incluso de mujeres embarazadas. Inspeccionar el equipo de protección personal, las instalaciones de ensayo de trabajos y las instalaciones médicas.
- c. Revisión de procedimientos de reclutamiento: ¿Existen indicadores explícitos o implícitos de sesgos o discriminación? Los esfuerzos de reclutamiento, ¿son inclusivos o incluyen indicios que desalientan la postulación de mujeres? ¿Existe un equilibrio de género en los paneles de selección? ¿Han recibido capacitación sobre sesgos de género? Los procesos de entrevista, ¿están estandarizados y son transparentes? ¿La evaluación de los candidatos se realiza de manera imparcial y transparente? ¿Los gerentes deben rendir cuentas del incremento en la diversidad de género en sus equipos? Evaluar sesgos de género en el reclutamiento corporativo y las oportunidades de mejora.
- d. Revisión de políticas: ¿La compañía cuenta con una estrategia de diversidad o equidad de género? ¿Cuenta con políticas antidiscriminación que abarcan salarios, promociones, modalidades de trabajo flexibles y beneficios? ¿La empresa tiene políticas de flexibilidad laboral? ¿Se alienta al personal a acogerse a la modalidad de trabajo flexible? ¿La compañía cuenta con una política contra la violencia basada en género? Identificar cuáles son las políticas existentes, cómo se comunican y qué respaldo recibe el personal para aplicar estas políticas —por ejemplo, de qué manera se alienta o desalienta al personal para que tome licencia parental—.
- e. Gobernabilidad y cultura corporativa: ¿La cultura corporativa es inclusiva? ¿El personal masculino y femenino se siente igualmente valorado, con la misma posibilidad de desarrollo e igualmente protegido por las políticas? ¿El personal masculino y femenino se siente igualmente cómodo de que sus colegas y gerentes rindan cuentas por cualquier sesgo o discriminación de género que se perciba? ¿Qué servicios existen para que el personal rinda cuentas?

“Algunas conductas de liderazgo que las mujeres aplican con más frecuencia que los hombres en los equipos de gerencia, han demostrado mejorar el desempeño corporativo y serán un factor clave para satisfacer los desafíos de negocio del mañana. Por ende, promover la diversidad de género y la variedad en el liderazgo es de importancia estratégica para las empresas”.

*Fuente: McKinsey & Company, Women Matter [Las mujeres importan] 2.*

- f. Gestión del desempeño: ¿Se han revisado las evaluaciones de desempeño para identificar cualquier sesgo de género, por ejemplo, sesgos en contra del personal que toma la licencia parental o que utiliza modalidades de trabajo flexibles? ¿Las evaluaciones de desempeño del personal incluyen la integración de género dentro de sus KPI?

### Documentos para presentar

- a. Metodología de la auditoría de género.
- b. Versión preliminar de la auditoría de género. La versión preliminar debe incluir los siguientes componentes:
  - i. Introducción: Presentación de la compañía, la justificación económica en favor de la equidad de género, el contexto para la auditoría de género, las iniciativas y programas que ya están en ejecución, el respaldo de la gerencia y los planes para seguimiento e implementación basados en la auditoría.
  - ii. Resumen del personal entrevistado y sus unidades de negocio, junto con las metodologías empleadas.
  - iii. Resumen de los hallazgos y las recomendaciones: Resumen de los hallazgos y las recomendaciones principales para abordar los desafíos y las oportunidades más relevantes.
  - iv. Resultados por unidad de negocio y área de prioridad, tal como se detalló en el alcance del trabajo, junto con otros hallazgos.
  - v. Evaluación detallada y pasos de seguimiento propuestos.
- c. Auditoría de género final: Después de incorporar los comentarios de la empresa durante el proceso de revisión, brinde una versión final revisada de la auditoría.

“El apoyo y el respaldo del liderazgo son fundamentales para fomentar la diversidad y la igualdad de género en una organización, lo que afecta el resultado financiero. Los líderes tienen el poder de influir en las decisiones clave, garantizar que las políticas inteligentes de género se implementen en toda la organización, hacer que el personal rinda cuentas y allanar el camino para abordar las brechas de género corporativas para atraer y retener al mejor talento. Los líderes también pueden liderar con el ejemplo, de manera interna y externa, y formar alianzas”.

Fuente: AmCham France y BIAC, “Putting All Our Minds to Work: Harnessing the Gender Dividend.” [Poner todas nuestras mentes a trabajar: Aprovechar el dividendo de género].

### Informe

[Identifique una persona de contacto dentro de la compañía a quien reportarán los auditores de género y que servirá de enlace para las consultas].

### Cronograma

[Identifique el cronograma para la realización de toda la tarea y para cada uno de los documentos que deben entregarse].



## HERRAMIENTA 1.3:

### Desarrollo de la justificación económica para la diversidad de género

- ▶ **OBJETIVO:** Generar respaldo para soluciones con inteligencia de género.
- ▶ **DESTINATARIOS:** Embajadores de la equidad de género.

La realización de una auditoría de género puede servir para que la compañía identifique áreas de preocupación, oportunidades de mejora y fortalezas en las que apoyarse. También puede ayudar a la empresa a comprender las áreas donde puede hacer mejoras para maximizar la diversidad de género dentro de la fuerza laboral. Estos hallazgos pueden constituir el núcleo de la justificación económica que destaque las razones por las cuales la atención a estas cuestiones tendrá un impacto positivo en la empresa. Esta justificación económica, específica de su compañía, se puede emplear en los análisis con la alta gerencia, el personal, los accionistas y con otros grupos de interés. Ejemplifica las potenciales ventajas comerciales de la auditoría de género y puede servir de base para conversaciones con la alta gerencia, el personal y los grupos de interés.

La formulación de una justificación económica también contribuirá al desarrollo de una estrategia de equidad de género (consulte la Herramienta 1.4 para más detalles). La estrategia transforma la justificación económica en un plan de acción concreto, que prioriza las herramientas e identifica los pasos necesarios para realizar los cambios identificados en la auditoría de género.

La justificación económica puede incluir razones operativas que respaldan el por qué la diversidad de género hará a la compañía más rentable, más innovadora y con una mayor integración en la comunidad. También puede sustentarse en compromisos o exigencias legislativas o de la industria, como por ejemplo, los Principios para el empoderamiento de las mujeres<sup>51</sup>, compromisos de responsabilidad social empresarial y en leyes o disposiciones locales o nacionales aplicables.

Los pasos a continuación están basados en la publicación de IFC, *Investing in Women's Employment: Good for Business, Good for Development*<sup>52</sup>.

#### Paso 1. Identificar los dinamizadores de la diversidad e igualdad de género

¿Cuáles son los dinamizadores clave para mejorar la diversidad y la equidad de género en su empresa? Aquí presentamos algunas de las razones más comunes para adoptar una iniciativa de mejora de la diversidad de género:

- **Oportunidades a nivel de desempeño y rentabilidad:** Algunos de los factores que activan la justificación económica son las ganancias en la rentabilidad por contar con mayor diversidad

<sup>51</sup> Los principios para el empoderamiento de las mujeres fueron desarrollados por ONU Mujeres y por el Pacto Mundial de las Naciones Unidas para brindar guías para el empoderamiento de las mujeres en el sector privado. Podrá encontrar más información sobre los principios para empoderamiento de las mujeres en el enlace: <http://www.unwomen.org/en/partnerships/businesses-and-foundations/womens-empowerment-principles>.

<sup>52</sup> IFC, *Investing in Women's Employment: Good for Business, Good for Development* [Invertir en el empleo para mujeres: Bueno para el negocio, bueno para el desarrollo], 20.

de género en la fuerza laboral, tal como ha quedado demostrado en innovación, productividad, estado del equipo y materiales. Las políticas específicas que pueden aportar beneficios particulares, como por ejemplo, mejorar la oferta de cuidados para niños o brindar un mayor respaldo a los trabajos flexibles o a la licencia familiar, también pueden tener un impacto positivo en las ganancias y en la eficiencia.

- **Sostenibilidad** ¿La compañía ha asumido compromisos para diversificar la fuerza laboral o para contratar personal local? Una mayor diversidad de género puede ayudar a satisfacer estos compromisos y a mejorar la integración de la empresa dentro de la comunidad.
- **Compromisos con el sector:** ¿La empresa se ha adherido a iniciativas del sector, o de otro tipo, que incluyen compromisos sobre diversidad de género, como por ejemplo, los principios para el empoderamiento de las mujeres? El desarrollo de una estrategia y de metas de diversidad de género ayudará a las empresas a satisfacer estos compromisos y a mejorar su grado de competitividad, en comparación con otros actores del sector.
- **Requisitos legales:** ¿Las leyes en el país receptor exigen cierto grado de diversidad de género o de empleo local? Una estrategia proactiva en diversidad de género puede ayudar a las empresas a satisfacer los compromisos exigidos o los voluntarios.



## Paso 2. Desarrollar la justificación económica<sup>53</sup>

Si bien la auditoría de género puede ayudar a identificar áreas clave donde mejorar y fortalecerse, se necesitarán mediciones adicionales para demostrar los beneficios comerciales que se obtienen por adoptar estos cambios. El objetivo de la justificación económica es demostrar de qué manera los cambios en determinadas métricas de género podrían tener un impacto en los resultados centrales del negocio; sin embargo, puede ser difícil demostrar una relación causal y específica, especialmente cuando están en juego otras variables, como por ejemplo, el aumento o la caída del precio de los minerales, o cambios en los recursos o en el ambiente operativo. Puede ser particularmente difícil de efectuar una correlación a corto plazo (por

ejemplo, que un cambio en la alta gerencia tuvo un efecto inmediato en las ganancias) o demostrar impactos a largo plazo (por ejemplo, de qué manera una política reforzada de diversidad de género impacta en la reputación de la empresa). Y no obstante, el desarrollo de una justificación económica sólida es relevante para generar convicción y también para demostrar la importancia de hacer de la equidad de género un principio central del negocio, en lugar de una iniciativa independiente.

Cabe destacar que, demostrar el valor de la participación de la mujer no debe implicar comparar el desempeño entre hombres y mujeres. Por el contrario, debe enfocarse en los beneficios de la equidad y diversidad de género, en cómo la creación de igualdad de oportunidades para hombres y mujeres puede beneficiar a la empresa.

<sup>53</sup> La información en el paso 2 se apoya en: IFC, *Investing in Women's Employment* [Invertir en el empleo para mujeres], 49–58.

Para desarrollar una justificación económica efectiva, se recomienda el siguiente proceso:

- **Identificar la intervención:** Sobre la base de la auditoría de género, identificar áreas específicas o iniciativas donde concentrarse, como por ejemplo, en el aumento del reclutamiento de mujeres, en la mejora de la seguridad del alojamiento en el sitio de operaciones o en cambios en las políticas de licencia familiar. Cuanto más específica es la iniciativa en consideración, más fácil será determinar el impacto potencial del cambio en las políticas.
- **Desarrollar una línea de base:** Para cada iniciativa, desarrollar una línea de base (dónde está la compañía ahora) y determinar cómo se presentará la justificación económica. Las opciones pueden incluir un enfoque “antes y después”, que observa el cambio en el desempeño a lo largo del tiempo, o un enfoque “con y sin”, que considera el desempeño de distintas unidades de negocio que han adoptado la iniciativa propuesta en comparación con aquellas que no lo han hecho.
  - » Desarrollar la línea de base y recopilar los datos relevantes exigirá que distintas unidades de negocio estén convencidas. Según sea la intervención, esto puede incluir a Finanzas y RR. HH., entre otras.
  - » Determinar de qué manera se medirá la iniciativa, aplicando métricas de empleo y del negocio. Por ejemplo, una iniciativa enfocada en aumentar la diversidad de género en el empleo deberá incluir métricas sobre el número de mujeres y hombres contratados en distintas familias de empleos y en distintos niveles. Las métricas del negocio estarán determinadas sobre la base de los objetivos comerciales centrales, pero deben estar enlazadas a indicadores cuantitativos y cualitativos que demuestren un cambio en su capacidad de alcanzar las metas clave del negocio. Parte de este esfuerzo implica identificar la disponibilidad de información pertinente, como por ejemplo, empleos desagregados por género en distintas categorías o, si se requiere, trabajos de recopilación de datos.
  - » Identificar costos y beneficios relevantes: Determinar los costos esperados de implementar la intervención comparados con los costos de no hacer nada, y también con los potenciales beneficios que podría aportar. Por ejemplo, para una intervención propuesta para brindar servicios de cuidado de niños en el sitio de trabajo, puede identificar los costos de no implementarlo, como por ejemplo, la pérdida de productividad cuando el personal necesita cuidar a sus hijos, el potencial de desgaste porque renuncian aquellos empleados que necesitan cuidar de sus hijos y el costo de reclutamiento y capacitación del personal de reemplazo. Compare estas implicaciones con los costos de implementar la iniciativa, como por ejemplo, los costos de instalaciones y personal para el cuidado de niños, así como los beneficios de la intervención propuesta, lo que incluye la mejora en la productividad, una mayor satisfacción del empleado y menor rotación.

“Las compañías con los mejores registros en promoción de mujeres en puestos más altos disfrutaron de un 18 % a un 69 % más de rentabilidad”.

—Roy Adler

*Fuente: “Women in the Executive Suite Correlate to High Profits” [Mujeres en niveles ejecutivos se correlaciona con mayores ganancias].*

- **Desarrollar una metodología de evaluación y realizar el análisis:** Determinar de qué manera se medirán los costos y beneficios. Las opciones incluyen utilizar los datos disponibles actualmente y realizar encuestas o entrevistas al personal, entre otras.
- **Comparar costos y beneficios:** Una vez que se han identificado, recopilado y cuantificado los costos y los beneficios, determine el retorno sobre la inversión para esa iniciativa particular:

$$\frac{\text{Beneficios} - \text{Costos}}{\text{Costos}} \times 100 = \text{Retorno sobre la inversión}$$

Un retorno sobre la inversión positivo, o incluso neutro, puede ser una herramienta poderosa para negociar las iniciativas de diversidad e igualdad de género.

- **Elaborar la justificación económica:** La justificación económica lista para su presentación debería incluir la explicación de la intervención propuesta y sus objetivos, los supuestos o estimaciones del programa postulado, una explicación sobre la metodología, el análisis del ROI y cualquier otro estudio de caso o ejemplo que respalde la justificación para las intervenciones propuestas. Además, debe incluir recomendaciones sobre formas de avanzar, si se podrían o no requerir evaluaciones adicionales y opciones de implementación.

### Paso 3. Utilizar la justificación económica para movilizar el respaldo

Una vez que se ha desarrollado la justificación económica, se debería ser compartida y utilizada para lograr el compromiso de la gerencia y de los grupos de interés, y una convicción respecto de los siguientes pasos en el proceso.

- **Movilizar el respaldo gerencial:** El apoyo desde el CEO hasta el equipo de alta gerencia es esencial para una estrategia de diversidad de género exitosa. Ellos establecerán el ánimo con el que se recibirá e implementará la estrategia. Por lo tanto, es importante que compartan públicamente su compromiso. Deben enviar a todo el personal un mensaje de que la diversidad de género es lo correcto y también lo más inteligente para el negocio. También deben hacerles saber a todos que los gerentes y todo el personal rendirán cuentas de los beneficios de la diversidad de género. Además, el equipo de gerencia tiene que respaldar este compromiso verbal con una participación tangible en el proceso de diversificación de género.
- **Comunicar la estrategia a los grupos de interés:** En última instancia, los CEO y los directorios responden ante sus accionistas. Por lo tanto, el respaldo de los accionistas y de otros grupos de interés (como la comunidad y los sindicatos locales) es fundamental para el éxito de las iniciativas de diversidad de género. Una vez que se ha desarrollado la justificación económica para la diversidad de género, se puede iniciar el proceso para comunicarla a los grupos de interés. Las noticias sobre las actividades próximas, como por ejemplo, la auditoría de género y el avance sobre la estrategia de diversidad de género y sus metas los mantendrán informados. Solo asegúrese de incluir elementos relacionados que muestren cómo estas iniciativas ayudarán a la compañía a alcanzar sus objetivos de desempeño, sus ganancias y el cumplimiento de normas legislativas y de la industria.

## HERRAMIENTA 1.4:

### Establecimiento de una estrategia de equidad de género

- ▶ **OBJETIVO:** Crear un ambiente de trabajo con equidad de género para hombres y para mujeres a través de toda la compañía.
- ▶ **DESTINATARIOS:** Alta gerencia, Capacitación, Recursos Humanos y persona embajadora de equidad de género.

La estrategia de equidad de género es la base para cualquier iniciativa que tenga en mente para mejorar la diversidad de género. Brinda la estructura para los compromisos, las acciones y el monitoreo de los avances en equidad de género. La estrategia debe definir objetivos, coordinar actividades y dejar en claro la rendición de cuentas. Debe delimitar metas claras, objetivos con plazos definidos y la ruta a seguir para lograr esos objetivos. Debe estar basada en los hallazgos de la auditoría de género. También debe reforzar la justificación económica detallando un conjunto concreto de acciones que ayudarán a la compañía a abordar las falencias que hayan sido identificadas en la auditoría de género, así como a obtener las ganancias descritas en esa justificación. Algunas de las ventajas de una estrategia de equidad de género son:

- **Visión unificada:** La estrategia de género brinda un conjunto claro de objetivos y valores a los cuales la compañía puede aspirar. Una visión clara, compartida y comunicada facilita las acciones hacia ese objetivo, la rendición de cuentas de los avances y la coordinación entre las distintas partes de una organización. Esto puede ayudar a garantizar que todas las unidades estén trabajando en pos del mismo objetivo y que sigan el mismo estándar. También permite que los equipos aprendan a partir de la experiencia de otros.
- **Consistencia en el abordaje:** Una estrategia definida asegura que los equipos estén adoptando los mismos objetivos y las mismas técnicas. Cuando se ensayan distintos abordajes, todas las unidades pueden aprender de la experiencia.
- **Motivación e impulso:** Una estrategia que incluye incentivos y un mecanismo de monitoreo puede ayudar a motivar a las organizaciones a que alcancen sus objetivos.
- **Identificación del avance:** Una estrategia que incluya objetivos específicos brinda un marco para medir el avance y determinar las correcciones de rumbo necesarias. Esa información es especialmente importante para las empresas que deben informar a sus inversionistas y a las bolsas de valores.

## DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA DE EQUIDAD DE GÉNERO

A continuación, se presenta una guía paso a paso para desarrollar una estrategia de equidad de género.

### Paso 1. Conformar un equipo de trabajo para equidad de género

Este equipo de trabajo debe incluir una persona embajadora de equidad de género (consulte la Herramienta 1.5), un representante del departamento de Recursos Humanos y personas de enlace con cada unidad de negocio, para crear un equipo responsable de transversalizar el enfoque de

género que abarque a toda la compañía. De acuerdo con el tamaño de la empresa, puede que también se necesiten equipos de tarea a nivel de país y departamento para respaldar la implementación. Estos equipos de tarea complementarias deberán incluir representantes de todas las categorías de cargos. Algunas de las responsabilidades del equipo de trabajo de equidad de género son las siguientes: desarrollar un borrador de estrategia de equidad de género, establecer metas, gestionar el monitoreo y la rendición de cuentas de esas metas y comunicarse con la alta gerencia en lo que respecta a los avances y a las correcciones de rumbo necesarias.

El embajador de equidad de género es quien lidera al equipo de trabajo. Esta persona es quien rinde cuentas de dicho equipo, siendo su principal responsabilidad la implementación de las actividades que se detallan aquí. Estas responsabilidades incluyen lo siguiente:

- Gestionar las reuniones del equipo de trabajo.
- Registrar y compartir las minutas.
- Liderar el desarrollo de la estrategia de equidad de género y la definición de metas, además de la implementación de las actividades asociadas.
- Liderar/gestionar el monitoreo y la evaluación del avance hacia las metas.
- Actuar como persona de enlace para todas las tareas contratadas, como por ejemplo, para la auditoría de género o para la revisión de brechas salariales.
- Documentar el avance en las iniciativas de equidad de género.
- Trabajar con el equipo de comunicaciones para asegurar que los avances sean compartidos con los empleados, con la gerencia y con los grupos de interés.

## **Paso 2. Establecer objetivos para toda la empresa sobre equidad y diversidad de género**

Estos objetivos constituyen un precursor de metas de género más específicas y deben enfocarse en la visión de la empresa sobre la diversidad de género. Estos objetivos deben reflejar el tratamiento de la justificación económica: ¿Cuáles son las áreas principales donde la auditoría de género destacó que se necesitan mejoras? ¿De qué manera la alta gerencia respalda y prioriza las actividades para lograr el máximo impacto en la empresa? ¿Cómo se integra esto dentro de los esfuerzos más amplios de la empresa en pos de la inclusión y la diversidad? Para muchas empresas, el género es uno de los muchos objetivos de diversidad e inclusión.

Al determinar estos objetivos, hay varias consideraciones clave que deben tomarse en cuenta. Primero, identificar las áreas prioritarias para su empresa. Si bien todas son importantes, es necesario categorizarlas en orden de importancia. Varios factores podrían influir en esta categorización, como por ejemplo, cuáles son las áreas que requieren la mayor cantidad de mejoras, o dónde tendrán esas mejoras mayor impacto en el negocio. Utilice la Tabla 1-E como ayuda para la categorización de las prioridades: Alta (A), Media (M) o Baja (B)<sup>54</sup>.

<sup>54</sup> Adaptado de: Australian Government Workplace Gender Equality Agency, *Gender Strategy Toolkit* [Kit de herramientas con estrategias de género], Sydney: Australian Government, 40.

Luego califique el avance de la compañía. Asigne a cada área un puntaje en una escala de 1 a 5, en términos de cómo se integran los principios de equidad de género.

Por último, examine la tabla para comparar las áreas prioritarias con las áreas donde hay mayor o menor avance. ¿Hay áreas prioritarias que tienen un pobre desempeño a la fecha? ¿Existen brechas inesperadas o áreas que necesitan mejorarse? Analice con el equipo de trabajo cómo priorizar las áreas clave<sup>55</sup>.

**TABLA 1-E** Categorización de prioridades sobre diversidad género

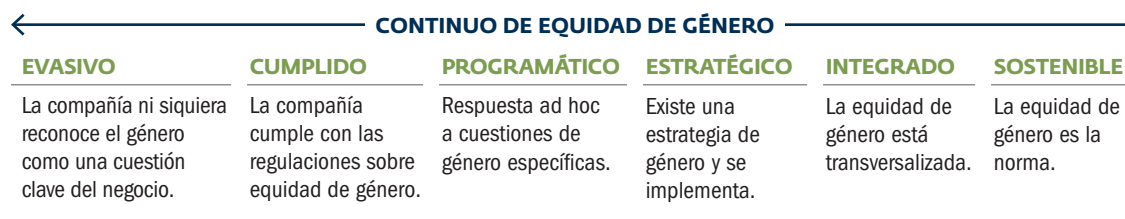
POSIBLES ÁREAS PRIORITARIAS	CATEGORÍA DE PRIORIDAD	AVANCES HASTA LA FECHA
Gestión de grupos de interés		
Rendición de cuentas en el liderazgo		
Estrategia y justificación económica		
Medición e informe		
Políticas y procesos		
Cadena de abastecimiento		
Capacidades en el liderazgo y la gerencia		
Mecanismos de promoción de talentos		
Flexibilidad		
Equidad salarial de género		
Composición de género		
Cultura inclusiva de género		

**Paso 3. Para los objetivos prioritarios, establecer metas específicas**

Sobre la base del paso 2, identifique las metas clave en equidad de género para cada objetivo prioritario (para pautas para determinar metas, consulte la Herramienta 1.11). Desarrolle metas provisorias para alinearlas con los objetivos clave de la compañía.

La Figura 1-A presenta un “Continuo de equidad de género”. Puede ayudar a establecer metas, a medir la integración de las cuestiones de género y el grado de consideración que reciben. Al identificar cuál es su situación actual dentro de este continuo, puede establecer metas para pasar de una etapa a la siguiente, por ejemplo, de *Cumplido* a *Integrado* a lo largo de un período de tiempo<sup>56</sup>.

**LA FIGURA 1-A** Continuo de equidad de género



<sup>55</sup> Australian Government Workplace Gender Equality Agency, *Gender Strategy Toolkit* [Kit de herramientas con estrategias de género], 39.

<sup>56</sup> Ibid.

## Paso 4. Validar objetivos y metas

Los objetivos y las metas deberían ser debatidas y validadas con la gerencia y con las unidades de negocio relevantes, a fin de asegurar una comprensión amplia, apoyo y un convencimiento sobre estos objetivos.

Aquí se presenta una serie de indicadores como guía para la implementación de su estrategia de equidad de género. Desarrollados originalmente por IFC en colaboración con Lonmin para su publicación en *Women in Mining: A Guide to Integrating Women in the Workforce*, son reimpresos en las Tablas 1-F y 1-G<sup>57</sup>.

**TABLA 1-F** Modelo de metas en la estrategia de equidad de género

	GERENTES	INGENIERÍA	MÉDICOS	RECURSOS HUMANOS	CAPACITACIÓN/ CAMBIO CULTURAL/ COMUNICACIONES
Resultados		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ # de casetas de vestidores construidas</li> <li>▶ # de sanitarios subterráneos instalados</li> <li>▶ # de equipos de seguridad apropiados entregados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ # de trabajos evaluados para mujeres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ # de políticas desarrolladas/actualizadas</li> <li>▶ # de mujeres ayudadas con cuidado de niños</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ # de horas de capacitación sobre sesgos de género brindadas</li> <li>▶ # de participantes en capacitaciones y talleres</li> <li>▶ # de personas alcanzadas con los esfuerzos de comunicación</li> </ul>
Efectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ # de mujeres empleadas por la compañía</li> <li>▶ % de mujeres empleadas por la compañía</li> <li>▶ Tasa de desgaste y renuncia entre mujeres vs hombres</li> </ul>				
Impactos previstos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Cumplimiento con legislación del gobierno</li> <li>▶ Incremento en los ingresos de las mujeres, con el consecuente impacto en el bienestar de la comunidad</li> <li>▶ Mejora en el registro de seguridad por contratación de mujeres</li> <li>▶ Mejora en el registro de cuidado de maquinaria por contratación de mujeres</li> </ul>				

## Paso 5. Describir la estrategia de equidad de género

Sobre la base de los objetivos y metas clave identificadas, describa una estrategia que indique de manera efectiva cómo logrará la compañía estos objetivos, a través de quiénes y en qué plazos. La estrategia debe ser un documento simple y directo que incluye las siguientes secciones<sup>58</sup>:

- **Introducción/contexto:** Esta sección debe describir los objetivos clave de transversalización del enfoque de género, la justificación económica detrás de estos objetivos, así como un resumen del diagnóstico y del estado actual de la empresa en el cumplimiento de estos objetivos.

<sup>57</sup> IFC y Lonmin, *Women in Mining: A Guide to Integrating Women into the Workforce*, 17.

<sup>58</sup> Australian Government Workplace Gender Equality Agency, *Gender Strategy Toolkit* [Kit de herramientas con estrategias de género], 42.



- **Áreas de enfoque clave:** Para cada área de enfoque, identifique los objetivos que se han establecido, las acciones que se prevén para alcanzarlos, los roles, las responsabilidades y la rendición de cuentas para la ejecución de las actividades clave, los factores que podrían respaldar o impedir el éxito y cómo se medirá el avance. Consulte un ejemplo en la tabla 1-G.
- **Monitoreo, consulta y revisión del cronograma:** Verifique que las unidades de negocio están al tanto de cómo y cuándo se monitoreará el avance, y también de cómo se revisará, ajustará y actualizará el plan para respaldar el avance continuo.
- **Resumen de la estrategia de equidad de género en una página:** Esto permitirá que se disemine de manera simple. Comparta el resumen con todos los equipos y asegúrese de que comprenden sus responsabilidades, la rendición de cuentas y las oportunidades de brindar aportes y de revisar. Sobre la base de la estrategia general, cada una de las unidades de negocio puede desarrollar sus propias estrategias de implementación.

Una vez que la estrategia está terminada, el embajador de equidad de género de la empresa debe desarrollar e implementar una capacitación sobre la estrategia para todo el personal de toda la organización. Así, el personal se familiarizará con la estrategia y fortalecerá los objetivos y compromisos corporativos, así como también el rol que se espera desempeñará cada unidad de negocio.

**TABLA 1-G** Ejemplo de esquema de estrategia de equidad de género

ÁREA DE ENFOQUE CLAVE	META ESPECÍFICA	UNIDAD RESPONSABLE	FORTALEZAS Y AMENAZAS PARA EL ÉXITO	MEDICIÓN DEL AVANCE	PLAZO	RECURSOS NECESARIOS (POR EJ. TIEMPO DE PERSONAL DE FINANZAS)
Reclutamiento	Al menos 20% de los candidatos preseleccionados son mujeres.	Recursos Humanos y unidades de negocio.	<b>Fortalezas:</b> Mejores actividades de divulgación y reclutamiento inclusivo de género pueden respaldar el éxito. <b>Amenazas:</b> Falta de postulantes mujeres.	Revisión trimestral del total de postulantes, preseleccionados y candidatos finales.	De aplicación inmediata	Presupuesto, tiempo del personal, consultores.

## HERRAMIENTA 1.5:

### Términos de referencia para una persona embajadora de la equidad de género

- ▶ **OBJETIVO:** Liderar y coordinar los esfuerzos para transversalizar el enfoque de género.
- ▶ **DESTINATARIOS:** Recursos Humanos y alta gerencia.

#### SOBRE LA PERSONA EMBAJADORA DE LA EQUIDAD DE GÉNERO

La persona embajadora de la equidad de género es el líder de las iniciativas sobre diversidad y equidad de género dentro de la compañía. Dirige algunas actividades y hace de coordinador en otras. Esta persona, preferentemente en un puesto con poder de decisión, es responsable de implementar la justificación económica y la estrategia de género. Las funciones del embajador son las siguientes:

- Lograr convicción en la alta gerencia y en otros actores clave para respaldar el mensaje de equidad de género.
- Trabajar con las unidades de negocio, por ejemplo RR. HH., Compras y Relaciones Comunitarias, para desarrollar planes de acción sobre género específicos para cada unidad.
- Ayudar a los equipos a implementar sus estrategias de género.
- Proporcionar una coordinación general dentro de toda la organización.
- Ayudar con el mensaje externo sobre los compromisos de género de la compañía.



La Herramienta 1.5 describe, en forma de TdR, las responsabilidades principales de la persona designada como embajadora de la equidad de género. Si bien puede haber personal interno que califique para este puesto, asegúrese de asignar tiempo para la realización de la tarea, en lugar de agregar estas funciones a responsabilidades existentes de tiempo completo. Como mínimo, la tarea de la persona embajadora debe ser considerada como un puesto de medio tiempo y existe un fuerte argumento en favor de asignarlo como de tiempo completo.

El rol de la persona embajadora no está concebida como un sustituto para los conocimientos específicos en materia de género dentro de las unidades de negocio (es decir, conocimientos entre expertos de desarrollo comunitario o expertos que realicen evaluaciones de violencia basada en género). Más bien, la intención es designar a una persona que liderará y coordinará la implementación de la estrategia de género a lo largo de toda la organización.

En términos de posición, la persona embajadora deberá estar ubicada como mínimo en el rango de una gerencia media alta. Si la persona designada como embajador no es un gerente sénior, se deberá nombrar a un miembro del directorio para que brinde un respaldo de jerarquía superior y promueva las propuestas y el trabajo del embajador.

## MODELO DE TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA PERSONA EMBAJADORA DE LA EQUIDAD DE GÉNERO

### Introducción

Describa las razones por las cuales [Compañía] desea contratar a una persona como embajadora de equidad de género. Introduzca los pasos adoptados hasta la fecha al delinear las bases para un programa o estrategia de equidad de género. Describa los compromisos de equidad de género que sustentan la contratación de un embajador de equidad de género; por ejemplo, compromisos de aumentar el reclutamiento de mujeres, de relacionarse con más empresas propiedad de mujeres o asegurar una consulta y participación equitativa entre los miembros masculinos y femeninos de la comunidad. Proporcione el contexto y la línea jerárquica dentro de la empresa: ¿La persona designada como embajador tendrá un equipo o una oficina? ¿A quién reportar? ¿El programa de trabajo de la persona embajadora ha sido bien definido o existen planes implementados para hacerlo?

El objetivo del puesto de persona embajadora de la equidad de género es contar con un centro de enlace que pueda proporcionar el liderazgo y la coordinación para ayudar a [Compañía] a mejorar la equidad de oportunidades para hombres y mujeres dentro de [Compañía], así como también en la interacción de [Compañía] con los proveedores y la comunidad. El embajador será responsable de desarrollar la estrategia de equidad de género de [Compañía], asegurar que haya convicción en la empresa sobre este tema y trabajar transversalmente con las unidades de negocio para respaldar la implementación de la estrategia.

### Alcance del trabajo

Las responsabilidades del embajador de equidad de género incluirán:

1. Facilitar la planificación de la agenda de género corporativa:
  - a. Identificar los dinamizadores de la diversidad de género y desarrollar la justificación económica en favor de la equidad de género:
    - » Identificar los dinamizadores clave que mejoran la diversidad de género dentro de la empresa, como por ejemplo, el desempeño y la rentabilidad, la responsabilidad social empresarial, los compromisos con el sector o los requerimientos legislativos.
    - » Explorar y consolidar estos dinamizadores para convertirlos en la justificación económica específica de la empresa, en lo que se refiere a equidad de género. Esta justificación económica debe describir de qué manera las mejoras en la diversidad de género y el avance hacia la equidad de género crearán, o tendrán el potencial de crear, beneficios comerciales para [Compañía].
  - b. Promover el respaldo a la equidad de género en la alta gerencia:
    - » Reunirse con la alta gerencia para presentar la justificación económica en favor de la equidad de género.
    - » Trabajar con la alta gerencia para garantizar el compromiso de que respaldarán la equidad de género.

- c. Formar un equipo de trabajo para temas sobre equidad de género: El equipo de trabajo de equidad de género de la empresa tendrá la responsabilidad de desarrollar un borrador de la estrategia de equidad de género, establecer metas, gestionar el monitoreo y la rendición de cuentas de esas metas, y mantener actualizada a la alta gerencia en lo que respecta a los avances y en las correcciones de rumbo necesarias. Este equipo de trabajo debe incluir una persona embajadora de la equidad de género, un representante del departamento de Recursos Humanos y personas de enlace con cada unidad de negocio, incluso Comunicaciones y Marketing, para crear un equipo responsable de transversalizar el enfoque de género a lo largo de toda la empresa. De acuerdo con el tamaño de la empresa, se pueden conformar equipos de trabajo a nivel de país y departamento para apoyar la implementación, dentro de las cuales debería incluirse a representantes de todas las escalas laborales. El equipo de trabajo mismo debería incluir miembros femeninos y masculinos.
- d. Asumir el rol de liderazgo en el equipo de trabajo. Las obligaciones aquí serán las siguientes:
  - » Gestionar las reuniones del equipo de trabajo.
  - » Registrar y compartir las minutas.
  - » Liderar el desarrollo de la estrategia de equidad de género y de sus metas, además de rendir cuentas de la implementación de las actividades asociadas.
  - » Liderar/gestionar el monitoreo y la evaluación del avance hacia las metas.
  - » Actuar como persona de enlace para todos los contratos, como por ejemplo, para la auditoría de género o para la revisión de brechas salariales.
  - » Documentar el avance en las iniciativas de equidad de género.
  - » Trabajar con el equipo de comunicaciones para asegurar que los avances se compartan con los empleados, con la gerencia y con los grupos de interés.
- e. Liderar el desarrollo de la estrategia de equidad de género dentro del equipo de trabajo:
  - » Esta estrategia deberá brindar la estructura para asumir compromisos y acciones y para monitorear el avance hacia la equidad de género. La estrategia debe establecer objetivos, coordinar actividades, clarificar la rendición de cuentas, así como delimitar metas claras, objetivos con plazos definidos y la ruta para lograrlos.
  - » Esta estrategia debe establecer objetivos sobre equidad y diversidad de género para toda la empresa. Estos objetivos constituyen un precursor de metas de género más específicas y deben enfocarse en la visión de la empresa sobre la diversidad de género. Se deben debatir y convalidar con la gerencia y con las unidades de negocio relevantes, a fin de asegurar que se comprendan y respalden estos objetivos y que exista una amplia convicción sobre los objetivos.
- f. Respaldar a RR. HH. en el desarrollo e implementación de los programas de equidad/ diversificación de género a nivel de la empresa.
- g. Trabajar con RR. HH. en una campaña que abarque a toda la empresa para abordar el acoso sexual y la violencia basada en género [*según sea necesario*].

2. Diseminar la estrategia de equidad de género a todas las unidades de negocio y respaldar su implementación a través de [Compañía]:
  - a. Identificar embajadores operacionales en distintas unidades de negocio.
  - b. Trabajar con la alta gerencia y con las unidades de negocio para implementar la estrategia de equidad de género:
    - » Presentar la estrategia a los equipos.
    - » Trabajar con los equipos para identificar cómo se integran dentro de la estrategia.
    - » Ayudar a los equipos a desarrollar planes de género específicos para la unidad.
    - » Respalda la implementación de planes de género específicos para la unidad.
  - c. Proporcionar aportes a medida que las unidades de negocio realizan evaluaciones en tópicos relevantes, como por ejemplo, mujeres en la fuerza laboral, en la cadena de abastecimiento y en involucramiento de la comunidad, con el fin de ayudar a los equipos a considerar las dimensiones de género, a asegurar la continuidad del mensaje y de las prioridades de la empresa a través de las actividades, y para obtener la máxima coordinación posible entre los departamentos.
  - d. Respalda a RR. HH. en la identificación de los equipos independientes para llevar a cabo la auditoría de género y los estudios de brechas salariales, según se requiera.
  - e. Trabajar en estrecha colaboración con la cadena de abastecimiento y con los equipos de relaciones comunitarias para desarrollar la justificación económica para incluir a empresas propiedad de mujeres y para respaldar un enfoque con equidad de género en el desarrollo de la comunidad.
3. Servir de punto de contacto interno y externo para consultas o apoyo sobre la estrategia de equidad de género de [Compañía]:
  - a. Además de servir de punto de enlace interno sobre equidad de género, el embajador puede ser convocado a representar a [Compañía] públicamente en asuntos relacionados con la estrategia de equidad de género.

Junto con estas tareas, la persona embajadora será responsable de desarrollar actividades adicionales, según sean necesarias, para respaldar la capacitación de [Compañía] en la estrategia de equidad de género y en su implementación, y también para asegurar que cada unidad de negocio pueda aplicar la estrategia y actuar sobre ella.

---

# HERRAMIENTAS 1.6-1.8: Diversidad de género y su inclusión en los directorios

## EVALUAR Y PREPARAR, ABORDAR, MONITOREAR Y MANTENER

Esta sección incluye varias herramientas que ayudarán a las empresas a incrementar la diversidad de género e incluirla en sus directorios. Se divide en las tres etapas de un proceso efectivo:

- **Evaluar y preparar:** La Herramienta 1.6 permite obtener una línea de base sobre la composición actual de su directorio e identifica las acciones necesarias para mejorar su equilibrio de género.
- **Abordar:** La Herramienta 1.7 ofrece pautas para formar un directorio con mayor diversidad de género.
- **Monitorear y mantener:** La Herramienta 1.8 brinda pautas sobre cómo garantizar que el avance continúe y que las mejoras se sostengan a largo plazo.



## HERRAMIENTA 1.6:

### Evaluación del directorio respecto de la diversidad de género<sup>59</sup>

- ▶ **OBJETIVO:** Evaluar la diversidad de género del directorio.
- ▶ **DESTINATARIO:** Directorio ejecutivo.

Realizar un diagnóstico situacional de la representación de género en el directorio ejecutivo puede ayudar a determinar qué medidas son necesarias para fortalecer la diversidad de género. Este ejercicio debe examinar con un enfoque de género la composición actual del directorio. También debe considerar la manera en que se seleccionan y la frecuencia con la que se eligen los nuevos miembros del directorio. Además, debe examinar las políticas y los procedimientos operativos del directorio para evaluar la capacidad de las mujeres de participar en sus actividades.

Un consultor independiente debe realizar el ejercicio de diagnóstico situacional y presentar los resultados al directorio. La compañía y sus accionistas deben tener acceso a los resultados, así como a los planes de acción para abordar las cuestiones identificadas.

A continuación, se sugieren algunas preguntas para incluir en este ejercicio de diagnóstico situacional.

#### Sobre la composición del directorio:

- ¿Cuál es la proporción de mujeres y de hombres en el directorio, en cargos ejecutivos y no ejecutivos (incluidos presidente, vicepresidente, tesorero)?
- ¿Cuál es la proporción de mujeres y de hombres en el directorio en cargos con capacidad de toma de decisiones?
- ¿Cuál es la proporción de mujeres y de hombres en el directorio?
- ¿Cuánto tiempo ha estado cada miembro en el directorio? **CONSEJO:** Trace el cambio en la diversidad de género en el tiempo (por ejemplo, a intervalos de 5 años). Compare con el desempeño del directorio y con el de la compañía en el tiempo.
- ¿Cuáles son las calificaciones y los antecedentes individuales de cada uno de los miembros del directorio?

#### Sobre los procedimientos operativos del directorio:

- ¿Existe una política de diversidad de género en el directorio?
- ¿Con qué frecuencia se evalúa el desempeño del directorio?

<sup>59</sup> Esta herramienta fue adaptada de diversas listas de control de directorio ya existentes, entre otras, la lista para la evaluación de la composición de directorios del Australian Institute of Company Directors' *Checklist for Assessing Board Composition*, Sydney: AICD, 2016, y se basa en los siguientes recursos: International Corporate Governance Network, *ICGN Guidance on Gender Diversity on Boards* [Guía ICGN sobre diversidad de género los directorios], London: ICGN, 2013.

- ¿Cómo se mide el desempeño de los miembros del directorio?
- El comité de nombramientos (o el comité responsable de garantizar la diversidad de género), ¿tiene la clara obligación de informar al directorio?

### **Sobre los protocolos para reemplazar a los miembros del directorio:**

La siguiente es una evaluación cualitativa de cómo se compone el directorio, si hay imparcialidad en la selección de los miembros y cómo se evalúan las habilidades clave.

- ¿Con qué frecuencia se presentan nuevas vacantes?
- ¿Existe una duración establecida para los mandatos?
- Si se han realizado cambios, como no tener una duración establecida para los mandatos y empezar a tenerla, ¿de qué manera esto ha modificado la composición del directorio y ha afectado el desempeño de la compañía?
- ¿Cuál es el protocolo para seleccionar a nuevos miembros?
- ¿Cuán diversas son las redes y los mecanismos a través de los cuales se consideran y seleccionan nuevos postulantes?
- ¿Existe un sesgo o desequilibrio de género en las redes y en las vías a través de las cuales son identificados los posibles postulantes?
- ¿Cuenta el directorio con una matriz de habilidades para identificar y abordar la desigualdad de habilidades en el reclutamiento de los miembros del directorio?
- En caso de existir esta matriz de habilidades, ¿con qué frecuencia es actualizada?

Al recopilar las respuestas a estas preguntas, las empresas tendrán una mejor visión general del grado y el alcance de la diversidad de género en el directorio actual y de si existen políticas o si el directorio realiza autoevaluaciones para permitir una mayor diversidad de género. El análisis de los resultados resaltarán las brechas y revelará las áreas para abordar, monitorear y mantener.



## HERRAMIENTA 1.7:

### Lista de control para formar un directorio con diversidad de género

- ▶ **OBJETIVO:** Incrementar la diversidad de género en el directorio.
- ▶ **DESTINATARIO:** Directorio Ejecutivo.

La siguiente lista de control puede ayudar a mejorar la diversidad de género en los directorios cambiando la manera de identificar y seleccionar a los postulantes, y en cómo se hacen responsables por su desempeño. Las estrategias enumeradas aquí están diseñadas para directorios; no obstante, también pueden utilizarse en toda la organización, siguiendo la línea del directorio. En función de los hallazgos de la Herramienta 1.6, la lista se puede personalizar de acuerdo con sus necesidades<sup>60</sup>.

- **Desarrollar una estrategia para mejorar la diversidad de género en el directorio:** Las actividades pueden incluir cualquiera de las acciones que se listan a continuación, conforme a cronogramas y responsabilidades claros. Deben estar alineadas con las políticas de diversidad de género de la compañía.
  - » Formalizar un compromiso para lograr la diversidad de género en el directorio. Esto no implica la necesidad de determinar un cupo, sino de alentar al presidente del directorio para que asuma un compromiso público o interno para con la diversidad de género y para que sus miembros rindan cuentas de su cumplimiento.
  - » Comprometerse con metas mínimas de diversidad de género en la oferta de postulantes.
  - » Demandar que las empresas de búsqueda de personal cumplan con las metas mínimas de diversidad de género en la oferta de postulantes propuestos.
  - » Demandar que el comité de nombramientos informe sobre las medidas tomadas para abordar la diversidad de género en el proceso de reclutamiento.
  - » Adoptar estrategias a largo plazo para apoyar la formación de una oferta de postulantes con diversidad de género. Esto puede incluir identificar mecanismos mediante los cuales el directorio pueda respaldar, de manera proactiva, el desarrollo de futuras candidatas al directorio a través de, por ejemplo, la creación de mentorías, cursos de capacitación y oportunidades para establecer redes que lleguen a las candidatas.
  - » Designar a una persona embajadora a nivel del directorio para esta tarea.
- **Monitorear y modificar las prácticas del directorio para respaldar la diversidad de género:**
  - » Mantener una matriz de habilidades actualizada respecto de las habilidades requeridas para formar parte del directorio, llevar un registro actualizado de la manera en la cual las habilidades actuales de sus miembros completan la matriz y utilizar este registro para guiar el reclutamiento de los nuevos miembros.

<sup>60</sup> Esta lista de control se basa en las directrices de la ICGN.

- » Considerar la duración de los mandatos de los miembros del directorio para promover la rotación y poder generar disrupción en las redes sociales que, a menudo, favorecen a los hombres sobre las mujeres en la alta gerencia y en los cargos de gobernabilidad empresarial.
- » Proporcionar capacitación a los miembros del directorio para aumentar la conciencia de la importancia de la diversidad de género y de los beneficios para la empresa en todos los niveles.
- » Incluir la diversidad de género como un elemento clave de la agenda y de los KPI del directorio en general y de sus miembros en forma individual.
- **Promover la diversidad de género en toda la compañía:** Como se señaló, la estrategia de diversidad de género del directorio debe alinearse con la estrategia de diversidad de género de toda la organización de la compañía. El directorio también debe asumir la responsabilidad de evaluar la diversidad de género en la alta gerencia y de revisar las medidas de diversidad de género en todas las operaciones.
- **Colaborar para mejorar:**
  - » Trabajar en red con otras empresas para analizar los éxitos y los desafíos en relación con la transversalización del enfoque de género<sup>61</sup>.
- **Desarrollar métricas para evaluar el desempeño del directorio:**
  - » Identificar las métricas para monitorear el desempeño del directorio en general y el de sus miembros en forma individual. Entre ellas: la asistencia, la probabilidad de sanción por incumplimiento y el desempeño de la empresa. Compartir las métricas y comunicar los resultados a los accionistas.
  - » Demostrar públicamente la rendición de cuentas del directorio sobre la diversidad de género y su compromiso con la transparencia.
- **Asumir un compromiso público:**
  - » Desarrollar un mecanismo de promoción e identificar a los postulantes adecuados para un directorio con diversidad de género puede tomar tiempo. Aun así, los directorios pueden comenzar el proceso de inmediato adoptando un compromiso con la diversidad de género y comunicándolo en los documentos del directorio y en otros formatos de reporte corporativo clave.
  - » Divulgar el estado actual de la diversidad de género y los planes de acción para mejorar la diversidad en el directorio y en los informes anuales para los accionistas y para toda la organización.

<sup>61</sup> Catalyst, “Leader to Leader: How to Transform the Boardroom from the Inside” [De líder a líder: cómo transformar el directorio desde adentro], New York: 2014.

## HERRAMIENTA 1.8:

### Lista de control para monitorear y mantener directorios con diversidad de género

- ▶ **OBJETIVO:** Incrementar la diversidad de género en el directorio.
- ▶ **DESTINATARIO:** Directorio Ejecutivo.

Después del diagnóstico situacional inicial y de las acciones para incrementar la diversidad de género en los directorios, use las siguientes actividades para monitorear y mantener el avance hacia un directorio con equidad de género.

#### Monitoreo y estado de situación de la sostenibilidad

Implemente un diagnóstico situacional a intervalos definidos, según corresponda, y según el tamaño del directorio y la rotación del personal. En este ejercicio se debe observar lo siguiente:

- Grado de diversidad de género en el directorio, incluida la proporción de mujeres y de hombres en las funciones de toma de decisiones.
- Aumento de la diversidad de género en las listas de postulantes preseleccionados para nuevos puestos en el directorio.
- Existencia de una política de diversidad de género en el directorio.
- Presencia de un comité de directorio dedicado a monitorear y a poner en práctica el plan de acción de diversidad de género: ¿Con qué frecuencia se reúne? ¿De qué manera rinde cuentas?
- Existencia de una comunicación periódica del directorio con la empresa y con los accionistas sobre el progreso del plan de acción de diversidad de género.
- Existencia de evaluaciones de rutina del directorio, respecto del directorio en general y de sus miembros en forma individual: ¿Los miembros rinden cuentas de su desempeño?

#### Acciones periódicas

Estas acciones deberían realizarse en forma periódica para garantizar que la estrategia de diversificación de género siga siendo la adecuada para las organizaciones.

- Revise la matriz de habilidades para asegurar que se ajusta a las necesidades actuales del directorio.
- Revise las habilidades de los miembros del directorio.
  - » Compárelas con la matriz de habilidades.
  - » Identifique nuevas brechas que pueden haber surgido.
  - » Identifique las brechas que se cerraron a través de cambios en la composición del directorio.

- Revise el plan de acción de diversidad de género.
  - » Asegure la alineación entre el plan del directorio y las políticas de toda la compañía.
- Reporte los resultados del estado de situación y del avance del plan de acción de diversidad de género.
  - » Incluya los resultados del directorio y los de toda la empresa.
  - » Informe a los accionistas.
  - » Comunique los resultados a toda la empresa.

### **CUADRO 1-C** Monitoreo del desempeño de género como parte de los informes de sostenibilidad

La Iniciativa Mundial para la Elaboración de Informes (GRI) es una red internacional integrada por múltiples grupos de interés, que forma parte del Programa Ambiental de las Naciones Unidas.

La GRI ha desarrollado un marco ampliamente utilizado para la elaboración de informes de sostenibilidad. Incluye el tema de género como una dimensión clave en la presentación de informes para comprender la distribución por género y maximizar la disponibilidad de mano de obra y talento. El género está incluido en los estándares GRI en relación con lo siguiente:

- Comités ejecutivos
- Empleados
- Tipo de empleo
- Salarios
- La manera en que los empleados utilizan la licencia parental
- Lesiones
- Enfermedades ocupacionales
- Ausentismo y muertes relacionadas con el trabajo
- Capacitación de los empleados
- Evaluaciones de desempeño
- Incidencias de discriminación y acciones correctivas adoptadas
- Consideraciones de género en las evaluaciones de impacto social

En relación con las responsabilidades de nivel ejecutivo, los estándares GRI exigen informar la composición por género del comité y del órgano de gobernabilidad empresarial más alto (para obtener más información, consulte el conjunto consolidado de Estándares GRI para la elaboración de informes de sostenibilidad 2016).

---

# HERRAMIENTAS 1.9–1.16: Diversidad de género en la alta gerencia y en el personal

## EVALUAR Y PREPARAR, ABORDAR, MONITOREAR Y MANTENER

La sección incluye varias herramientas que ayudarán a aumentar la cantidad de gerentas ejecutivas y de personal femenino en su fuerza laboral. Esta sección, como la anterior, se divide en las tres etapas de un proceso efectivo: evaluar y preparar, abordar el problema, y monitorear y mantener el progreso.

- **Evaluar y preparar:** Un primer paso importante es identificar y evaluar las cuestiones clave que influyen en la diversidad de género en todos los niveles de la compañía. La Herramienta 1.9 brinda pautas sobre el diseño de una evaluación que analiza todas las cuestiones que influyen en el reclutamiento y la retención de personal femenino con talento, incluidas todas las posibles barreras de promoción relacionadas con el género.
- **Abordar:** Ahora que ya ha desarrollado una línea de base para comprender el lugar en el que se encuentra respecto de la equidad de género, es el momento de actuar. Las herramientas 1.10 a 1.15 proporcionan una guía para mejorar la diversidad de género de su fuerza laboral. Están organizadas por objetivo —reclutamiento, retención y promoción—, con una indicación de las unidades de negocio responsables de las actividades propuestas.
- **Monitorear y mantener:** Desarrollar estrategias para monitorear el avance —así como la efectividad de los programas de capacitación— le ayudará a asegurar un buen retorno de sus inversiones en iniciativas de diversidad de género y a contar con evidencia tangible de la mejora. Las herramientas 1.15 y 1.16 proporcionan una guía para monitorear y mantener las mejoras.

“Necesitamos hombres decentes y poderosos que se pongan al lado de las mujeres para crear un mundo más igualitario de género. La estrategia de la iniciativa Hombres Embajadores del Cambio se trata de líderes varones que defienden la igualdad de género y actúan para promoverla. Como dijo uno de estos embajadores: ‘No finjamos que no existen normas establecidas que benefician a los hombres. Los hombres inventaron el sistema. Los hombres manejan, en gran medida, el sistema. Los hombres deben cambiar el sistema’”.

— Elizabeth Broderick, excomisionada de discriminación sexual en Australia y fundadora de Hombres Embajadores del Cambio

## HERRAMIENTA 1.9:

### Términos de referencia para el estudio sobre la brecha salarial

- ▶ **OBJETIVO:** Identificar el sesgo en los salarios.
- ▶ **DESTINATARIO:** Recursos Humanos.

Para atraer y mantener una fuerza laboral con diversidad de género, los potenciales postulantes deben confiar en que recibirán un pago justo por su trabajo. Por “igual salario por igual trabajo” se entiende que los hombres y las mujeres recibirán el mismo salario y las mismas condiciones laborales en puestos con una descripción igual o similar, o en puestos que requieren habilidades o calificaciones similares<sup>62</sup>. La equidad salarial no solo es lo correcto, sino que tiene sentido desde el punto de vista comercial: pagar a todos los postulantes de forma equitativa es importante para retener al personal de alto rendimiento y desarrollar un mecanismo sólido hacia la alta gerencia<sup>63</sup>.

#### CUADRO 1-D Definición de brecha salarial por género

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha desarrollado una definición para describir las desigualdades de género en el salario. Según la OIT:

*La brecha salarial por género mide la diferencia entre el ingreso promedio de hombres y mujeres como un porcentaje del ingreso de los hombres. En general, las características, como las diferencias en los niveles educativos, las calificaciones, la experiencia laboral, la categoría ocupacional y las horas trabajadas, representan la parte “justificada” de la brecha salarial por género. La porción restante y más significativa, la “no justificada” de la brecha salarial, se puede atribuir a la discriminación generalizada, consciente o inconsciente, que existe en los lugares de trabajo.*

Para obtener más información, consulte la publicación de la OIT, *Igualdad de remuneración - Activador fundamental de la igualdad de género*.

El salario y la compensación relacionada deberían establecerse según la función laboral y no según la persona que la realiza. Las bonificaciones deben otorgarse de acuerdo con un sistema claro y transparente, de modo que todo el personal comprenda las bases y las métricas que se utilizan para su cálculo<sup>64</sup>.

Una encuesta de brecha salarial puede ayudarle a identificar las diferencias en cómo se compensa a hombres y a mujeres por un trabajo equivalente. Tal vez, no haya advertido la existencia de una desigualdad salarial relacionada con el género, por lo que las encuestas de brecha salarial pueden ser herramientas valiosas para identificar y abordar estas cuestiones. Las encuestas también pueden ayudar a descubrir otros sesgos, como salarios más bajos para un grupo de mujeres minoritario o local. Las encuestas de brecha salarial y las acciones de seguimiento son un mecanismo directo para que las empresas aseguren lo siguiente:

<sup>62</sup> International Training Centre of the ILO, *Break Gender Stereotypes: Give Talent a Chance* [Romper con los estereotipos de género: Démosle una oportunidad al talento], Brussels: European Commission, 2008, 54.

<sup>63</sup> ILO, *Igualdad de remuneración: Activador fundamental de la igualdad de género*, Geneva: ILO, 2015, 1.

<sup>64</sup> ILO, *Break Gender Stereotypes: Give Talent a Chance* [Romper con los estereotipos de género: Démosle una oportunidad al talento], 54.

- Reclutar y retener una fuerza laboral diversa.
- Demostrar compromiso para abordar el desequilibrio de género.
- Destacar su compromiso con la transparencia, la equidad de género y la diversidad.

Como parte de la planificación de la evaluación, considere las formas de poner la información a disposición de los empleados y las medidas por tomar en caso de encontrar brechas salariales. Algunos países están avanzando hacia la transparencia obligatoria en torno a las brechas salariales: Australia, Alemania, Austria y Bélgica han aprobado leyes que exigen a las empresas de determinada envergadura que publiquen información sobre la brecha salarial. Estados Unidos adoptó una ley similar en 2016. El Reino Unido le exige a las empresas con más de 250 empleados que publiquen información sobre la brecha salarial a abril de 2018<sup>65</sup>.

Las evaluaciones de la brecha salarial pueden ser complejas y difíciles. Requieren un análisis de múltiples factores para identificar las áreas en las que los hombres y las mujeres no reciben igual salario por igual trabajo. El modelo de términos de referencia que se presenta aquí detalla los pasos específicos requeridos para realizar dicha evaluación. Se puede utilizar para fines internos y externos. El enfoque propuesto divide el trabajo en dos tareas principales:

- **Realizar un estudio de línea de base rápido sobre equidad salarial:** Esto se puede incorporar dentro de una auditoría de género más amplia o se puede realizar en forma independiente. Utilice las preguntas que se presentan a continuación para construir la línea de base del estado de la empresa respecto de la equidad salarial<sup>66</sup>:
  - » ¿Existe una política de igual salario por igual trabajo?
  - » ¿Cómo se ha informado al personal sobre esta política?
  - » ¿Hay alguien dentro de la organización responsable de implementarla?
  - » ¿Se revisó el parámetro de la evaluación del puesto para identificar sesgos de género?
  - » ¿Se realizó en el pasado una revisión de la brecha salarial para identificar desigualdades salariales en trabajos equivalentes?
- **Realizar una encuesta de la brecha salarial:** La encuesta es una herramienta que permite una inmersión más profunda para identificar trabajos o familias de empleos donde los hombres y las mujeres no ganan de manera equitativa. Ayuda a descubrir problemas o cuellos de botella que impiden llegar al igual salario por igual trabajo. La encuesta debe identificar las áreas objetivo que se deben mejorar y las posibles acciones por tomar. Consulte a continuación un modelo de términos de referencia para el consultor o consultora a cargo de la encuesta, con el objetivo de identificar trabajos o familias de empleos dentro de la empresa donde los hombres y las mujeres no reciben igual salario por igual trabajo.

<sup>65</sup> Lucy Meakin, “Britain’s Gender Pay Gap is Under the Spotlight” [Brecha de género británica bajo la lupa], *Bloomberg Business Week*, July 31, 2017 y UK Government, “Gender Pay Gap: Closing it Together” [Brecha de salario: Cerrar las diferencias], <https://genderpaygap.campaign.gov.uk/> (Updated December 1, 2017).

<sup>66</sup> Irish Congress of Trade Unions, *Negotiating for Equality— Gender and Pay Toolkit* [Kit de herramientas para negociar la igualdad de género y de salario], Dublin: ICTU, 37.

## CUADRO 1-E ¿Sus empleados hombres y mujeres reciben igual salario por igual trabajo?

¿No está seguro? A continuación, se presentan dos metodologías que ayudan a averiguarlo:

- **Guía detallada de la OIT:** Promoción de la igualdad salarial por medio de la evaluación no sexista de los empleos proporciona una guía paso a paso para que las empresas puedan comparar empleos y evaluar su valor en función de una serie de calificaciones neutras en cuanto al género. Esta evaluación objetiva de los puestos de trabajo es un paso necesario en la auditoría de género para garantizar que no se subestimen los puestos típicamente ocupados por las mujeres. Para obtener más información, consulte: Publicación de la OIT "Promoción de la igualdad salarial"
- **Logib:** La Oficina Federal Suiza para la Igualdad entre Mujeres y Hombres ha desarrollado la herramienta estadística Logib para las autoevaluaciones de las empresas. Para completar la evaluación, deberá ingresar los siguientes datos: salario, calificaciones y perfil de empleo de todos los empleados. La herramienta está disponible para descarga gratuita. Descargar la herramienta: <https://www.ebg.admin.ch/ebg/en/home/services/equal-pay-self-test-tool--logib.html>

## MODELO DE TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA UNA REVISIÓN DE LA BRECHA SALARIAL

### Introducción

*[Describe la justificación para realizar una revisión de la brecha salarial. Presente las medidas tomadas hasta el momento para desarrollar la justificación económica para la equidad de género y otras acciones, tales como auditorías de género, respaldo de la gerencia, actividades de educación y de sensibilización para el personal. Describa el contexto de la revisión de la brecha salarial y cómo se usarán los resultados].*

Las personas contratadas para realizar la revisión de la brecha salarial se denominarán "consultores" para los fines de estos TdR.

### Objetivo

El objetivo de la revisión de la brecha salarial es identificar las disparidades de género en las compensaciones, que incluye el salario, los beneficios y las bonificaciones, para hombres y mujeres con puestos equivalentes en la empresa. La revisión identificará las brechas, intentará determinar los dinamizadores de las disparidades y hará sugerencias para abordarlas.

### Alcance del trabajo

La evaluación incluirá las siguientes actividades:

- a. Evaluar los puestos en toda la organización para determinar aquellos con descripciones de tareas iguales o similares, o puestos que requieren niveles similares de habilidad o calificación, para poder comparar los puestos con los salarios.
- b. En función de esta evaluación, desarrollar una metodología de análisis de los datos salariales entre las familias de empleos y dentro de cada familia, para analizar el salario por puesto y por género, y para identificar las tendencias y las disparidades salariales. Los datos deberían



controlarse por años en la empresa; no obstante, los hallazgos deberían analizarse en función del género, la edad y la función. Si la empresa desea evaluar las diferencias salariales en función de la raza, los datos también se pueden analizar respecto de la etnia, la raza y otras métricas relevantes. Los datos deben desglosarse entre las contrataciones locales y las internacionales, y entre los lugares de trabajo, para resaltar las posibles diferencias entre la sede central y las oficinas de país, y entre las distintas oficinas de país.

- c. Analizar los hallazgos para identificar sesgos de salario o tendencias en función del género.
- d. Identificar áreas de sesgo de género, versus tendencias relacionadas con el género: Por ejemplo, ¿hay una tendencia hacia salarios más bajos para las mujeres debido a sesgos de género o a que muchas mujeres han estado sin trabajar durante un tiempo por motivos familiares, lo que implica menos años de experiencia? El análisis debe explorar en qué medida estas tendencias están justificadas, así como también identificar situaciones en las que existe un sesgo verdaderamente injusto, sin fundamento en una lógica comercial.
- e. Identificar desafíos y oportunidades de abordar las disparidades salariales de género.

### Documentos para presentar

- a. Metodología de revisión de la brecha salarial.
- b. Versión preliminar de la revisión de la brecha salarial que incluya los siguientes componentes:
  - i. Introducción: Presentar la empresa, la justificación económica que respalda la equidad de género, el contexto para la auditoría de género, las iniciativas y los programas que ya están en marcha, el apoyo de la gerencia y los planes de seguimiento e implementación basados en la auditoría.
  - ii. Resumen de las entrevistas realizadas y de las unidades de negocio cubiertas, así como de las metodologías que se utilizaron.
  - iii. Resumen de los hallazgos y las recomendaciones: Hallazgos y recomendaciones clave para abordar los principales desafíos y capitalizar las oportunidades.
  - iv. Resultados por unidad de negocio y área de prioridad, según se detalla en el alcance del trabajo, y cualquier hallazgo adicional.
  - v. Evaluación detallada y pasos de seguimiento propuestos.
- c. Revisión de la brecha salarial finalizada: Proporcionar una versión final revisada que incorpore los comentarios de la empresa recopilados durante el proceso de revisión.

### Informe

Identificar a una persona de contacto dentro de la compañía, a quien reporten los consultores y pueda responder las preguntas que le presenten.

### Cronograma

Identificar un cronograma para todo el trabajo, así como para cada uno de los documentos específicos.

## HERRAMIENTA 1.10:

### Revisión de los procedimientos de reclutamiento

- ▶ **OBJETIVO:** Desarrollar un proceso de contratación equitativo de género e incrementar la diversidad y la inclusión de género en la fuerza laboral.
- ▶ **DESTINATARIOS:** Recursos Humanos, Comunicaciones.

Para atraer y contratar a los mejores postulantes, independientemente de su género, es clave realizar un proceso de reclutamiento sin prejuicios sexistas. Además, el proceso debe resaltar las oportunidades para mujeres y hombres del personal. La Herramienta 1.10 le ayuda a identificar y a abordar áreas de posible sesgo en el proceso de reclutamiento, de manera de poder atraer a los mejores talentos de ambos sexos.

#### ATRAER DIVERSIDAD DE POSTULANTES

- Verifique las descripciones de puesto para determinar si hay términos sesgados o lenguaje de género: Los términos inclusivos de género tienen más probabilidad de mostrar inclusividad de género y oportunidades para hombres y mujeres<sup>67</sup>:
  - » ¿Las descripciones de los empleos utilizan lenguaje de género, como capataz, o lenguaje neutro en cuanto al género, como persona para el puesto de capataz?
  - » ¿Se utilizan términos inclusivos de género, como persona para el puesto de capataz/capataz?<sup>68</sup>
- Revise las descripciones de puesto si es necesario, para alentar la diversidad de género:
  - » Describa los requisitos del puesto, no a la persona que ocupará el puesto (o que lo ocupó antes). Por ejemplo, para puestos que requieren un esfuerzo físico, describa las tareas específicas, en lugar de las “aptitudes físicas” pretendidas.
  - » Indique claramente las habilidades requeridas o deseables; indicar si hay capacitación formal o calificaciones requeridas (pero solo exigirlas cuando sean necesarias para el puesto).
  - » Específicamente, indique que el puesto está vacante para todos.
  - » Resalte las oportunidades de progreso laboral.
  - » Aclare si un puesto requiere horas de trabajo estándar en el lugar, trabajo por turnos, o si existe la posibilidad de modalidades de trabajo flexibles<sup>69</sup>.

<sup>67</sup> ICTU, *Negotiating for Equality—Gender and Pay Toolkit* [Kit de herramientas para negociar la igualdad de género y de paga], 62.

<sup>68</sup> Australian Human Rights Commission, *Women in Male Dominated Industries: A Toolkit of Strategies* [Mujeres en industrias dominadas por hombres: Kit de herramientas con estrategias], Sydney: Australian Human Rights Commission, 2013, 22.

<sup>69</sup> ILO, *Break Gender Stereotypes: Give Talent a Chance*, 50.

- Revise el lenguaje con sesgo de género en los anuncios de empleos, los anuncios publicitarios y el material utilizado en el proceso de reclutamiento (como anuncios publicitarios impresos, televisivos y de radio):
  - » ¿Presentan una imagen inclusiva y de diversidad de género?
  - » ¿Aparecen hombres y mujeres?
  - » ¿Aparecen hombres y mujeres en funciones operativas?
  - » ¿Aparecen mujeres en roles “no tradicionales”?
  - » ¿Las voces en off en la radio y la televisión son de hombres y de mujeres?
  - » ¿Los anuncios publicitarios comunican que los hombres y las mujeres pueden progresar en una variedad de familias de empleos?
- Revise los anuncios y los materiales de empleos para presentar una imagen más diversa e inclusiva de género:
  - » Incluya a hombres y a mujeres en una variedad de roles.
  - » Utilice voces de hombres y de mujeres.
  - » Destaque la posibilidad de desarrollo laboral para hombres y mujeres.
- Revise que las preguntas de las solicitudes de empleo no generen un sesgo de género:
  - » Las solicitudes solo deben requerir información relevante y no detalles, como el estado civil o la edad.
  - » Las solicitudes deben incluir oportunidades para que los postulantes destaquen experiencias laborales formales e informales anteriores que respalden su capacidad para desempeñarse en el puesto<sup>70</sup>.
- Revise los criterios de selección para el puesto que puedan crear sesgos. Por ejemplo, una pregunta sobre los años de experiencia del postulante puede no tener un impacto directo en las habilidades o calificaciones; sin embargo, podría poner en desventaja a los postulantes masculinos o femeninos que hayan estado sin trabajar durante un tiempo por motivos familiares<sup>71</sup>.



<sup>70</sup> ILO, *Break Gender Stereotypes: Give Talent a Chance* [Romper con los estereotipos de género: Démosle una oportunidad al talento], 50.

<sup>71</sup> ICTU, *Negotiating for Equality—Gender and Pay Toolkit* [Kit de herramientas para negociar la igualdad de género y de paga], 62.

## SELECCIONAR AL POSTULANTE CORRECTO: ABORDAR EL SESGO EN LA SELECCIÓN<sup>72</sup>

- Asegure la diversidad de género en los equipos de reclutamiento o de selección de personal: Los equipos de selección de personal deben incluir, al menos, a un hombre y a una mujer con la misma antigüedad.
- Brinde capacitación sobre sesgos a los equipos de RR. HH. y de selección: De esta manera, será más fácil identificar y combatir los sesgos ocultos, como qué trabajo es apropiado para las mujeres o cómo juzgar los períodos de ausencia de la fuerza laboral. Asegure que todos los miembros de los equipos de selección conozcan la legislación pertinente relacionada con la no discriminación.
- Evalúe al personal de RR. HH. y a los equipos de selección para determinar sesgos implícitos: El test de asociaciones implícitas del Programa de Mujeres y Políticas Públicas de Harvard puede ayudar a identificar los sesgos inconscientes, como las asociaciones entre mujeres y hombres, y diferentes tipos de trabajo.
- Desarrolle un proceso de reclutamiento estandarizado y transparente: Esto asegurará que todos los postulantes tengan iguales oportunidades. Proporcionar criterios detallados para todos los puestos publicados reducirá la posibilidad de depender de preguntas subjetivas sobre el “ajuste correcto”.
- Establezca metas mínimas de cantidad de candidatas preseleccionadas: Si utiliza una empresa de reclutamiento, compruebe que esa firma conoce las metas y que se hace responsable de cumplirlas.
- Desarrolle una política sobre preguntas apropiadas para la entrevista: Evite preguntas relacionadas con el estado civil, los hijos, la intención de tener hijos o la orientación sexual.

## CONTRATAR CANDIDATAS: RESALTAR LO MEJOR DE SU COMPAÑÍA

- Promueva que se generen redes de contactos: Fomente la interacción entre las candidatas y las empleadas en todos los niveles de personal. Incentive el debate sobre oportunidades para las mujeres en roles no tradicionales.
- Resalte el énfasis de su empresa en la diversidad de género: Informe a todos los postulantes sobre las políticas y los programas vigentes relacionados con el género: políticas de RR. HH., políticas de igualdad de remuneración, programas de mentorías para las mujeres y capacitación en liderazgo, políticas pro-familia.
- Solicite retroalimentación de todos los postulantes, en particular de las candidatas mujeres, para mejorar aún más el proceso de reclutamiento<sup>73</sup>.

<sup>72</sup> Esta sección se basa en: Australian Human Rights Commission, *Women in Male-Dominated Industries: A Toolkit of Strategies* [Mujeres en industrias dominadas por hombres: Kit de herramientas con estrategias] e ILO, *Break Gender Stereotypes: Give Talent a Chance* [Romper con los estereotipos de género: Démosle una oportunidad al talento].

<sup>73</sup> Australian Human Rights Commission, *Women in Male-Dominated Industries: A Toolkit of Strategies* [Mujeres en industrias dominadas por hombres: Kit de herramientas con estrategias], 38.

## HERRAMIENTA 1.11:

### Definición de metas de género en el reclutamiento

- ▶ **OBJETIVO:** Desarrollar un proceso de contratación con equidad de género para incrementar la diversidad y la inclusión de género en la fuerza laboral.
- ▶ **DESTINATARIOS:** Recursos Humanos, Comunicaciones.

### SOBRE LAS METAS DE DIVERSIDAD DE GÉNERO

Las metas de diversidad de género ayudan a las empresas a medir el progreso hacia los objetivos de equidad de género. Aumentan la coordinación y fortalecen el compromiso de cumplir con estos objetivos de equidad. Las metas pueden centrarse en los equipos propios de la empresa y permitir la evaluación comparativa con otros actores de la industria.

Si bien las metas (y las cuotas) no pueden abordar las razones subyacentes de la escasa representación de las mujeres en determinados sectores de la fuerza laboral, han demostrado ser uno de los medios más eficaces para abordar las brechas de diversidad de género<sup>74</sup>. Contar con metas ambiciosas, pero alcanzables, puede ayudar significativamente a las empresas a aumentar la representación equitativa de género, especialmente, en los puestos de categoría inicial. Un estudio de McKinsey de tres años realizado en 118 empresas demostró que las compañías con metas definidas tenían mucho más éxito en el reclutamiento de postulantes a puestos de categoría inicial que las que no tenían metas<sup>75</sup>.

Las metas deben ser específicas y desafiantes. Además de las métricas cuantitativas, deben incluir indicadores cualitativos sobre cómo las personas trabajan juntas, por ejemplo, metas que indican un lugar de trabajo más respetuoso, prácticas de reuniones más inclusivas y más flexibilidad en las modalidades de trabajo. Las métricas también pueden incluir indicadores, como la disminución de ausentismo y de la rotación de personal, y el aumento de la satisfacción de los empleados<sup>76</sup>.

### GUÍA PARA DESARROLLAR METAS DE RECLUTAMIENTO DE GÉNERO

Esta guía paso a paso le permitirá crear metas de reclutamiento de género<sup>77</sup>. Para ver ejemplos de los tipos de metas para establecer, consulte la tabla 1-H.

1. **Asegurar el respaldo del liderazgo:** ¿La alta gerencia apoya el establecimiento de metas y participa en el proceso? Para lograr mayor apoyo para cumplir las metas y crear el impulso para alcanzarlas, la alta gerencia debe respaldar públicamente el esfuerzo. ¿Los avances en la diversidad de género están incluidos en las evaluaciones de desempeño de la alta gerencia?

<sup>74</sup> Catherine Macdonald, *The Role of Gender in the Extractive Industries* [El rol del género en la industria extractiva], Helsinki: UNU-Wider, 2017, 19.

<sup>75</sup> Women in Mining Canada, *Welcoming to Women: Action Plan for Canada's Mining Employers* [Bienvenidas las mujeres: Un plan de acción para empleadores mineros de Canadá], 23.

<sup>76</sup> Ibid.

<sup>77</sup> Estos pasos se basan en: Australian Government Workplace Gender Equality Agency, "How to Set Gender Diversity Targets" [Como establecer la diversidad de género], Canberra: Commonwealth Government of Australia, 2013.

2. **Desarrollar una estrategia de equidad de género (Herramienta 1.4):** Las metas deberían ser parte de una estrategia más amplia de equidad de género que incluya los pasos que se tomarán para desarrollar un ambiente laboral con diversidad de género y las acciones específicas para ayudar a alcanzar las metas de reclutamiento. Las metas no pueden existir sin una estrategia que ayude a alcanzarlas.
3. **Establecer metas:** Las metas deberían estar claramente definidas (es decir, las metas de proporción de género para determinados puestos). Pueden incluir objetivos inmediatos y a largo plazo, pero deben ser alcanzables, con pasos pequeños y graduales para permitir un progreso efectivo. Las metas deberían ser identificables y medibles, por ejemplo, tasas de retención de mujeres después de la licencia de maternidad, en lugar de tratar de medir indicadores vagos como la “cultura inclusiva” o la “fuerza laboral diversa”. Asegúrese de que las metas:
  - a. Incluyan rendición de cuentas: Asegúrese de que los gerentes y el personal tengan la capacidad para avanzar hacia el logro de las metas y rindan cuentas de su cumplimiento.
  - b. Sean controlables: Asegúrese de que las metas se relacionen con resultados, estrategias y tácticas que los gerentes puedan realmente controlar, de modo que puedan rendir cuenta del cumplimiento de los objetivos de manera realista.
  - c. Sean realistas: Los objetivos deben ser razonables y alcanzables.
  - d. Sean específicas para la organización: Las metas son una excelente herramienta para que las empresas se comparen dentro de la industria y pueden ser una forma de demostrar compromiso y distinguir el desempeño. No obstante, sobre todo, las metas deben referirse a las necesidades y a los objetivos de la empresa misma, por lo que deben basarse en los resultados de la auditoría de género. Deben incluir el análisis de los datos de reclutamiento y rotación de personal, e identificar los cuellos de botella en el reclutamiento con equidad de género y en la retención.
4. **Revisar y perfeccionar metas:** El proceso para establecer metas debería incluir representantes de diferentes unidades de negocio, incluidos el personal y los gerentes. Después de establecer metas provisionarias, revíselas con el personal clave para garantizar su comprensión y convicción sobre ellas.
5. **Comunicar públicamente las metas:** Además de la comunicación externa mediante informes anuales y trimestrales, las metas deberían compartirse internamente con el personal. Las comunicaciones deberían incluir la justificación económica en favor de una fuerza laboral con diversidad de género, una descripción del proceso de definición de las metas y detalles sobre cómo se lograrán.
  - a. Establecer la rendición de cuentas: Identifique la manera en que las unidades de negocio y cada uno de los gerentes rendirán cuenta del cumplimiento de las metas de reclutamiento. Especifique la capacitación de los equipos de selección para contrarrestar cualquier sesgo.

- b. Crear incentivos: Además de la rendición de cuentas de los gerentes y de sus incentivos, establecer también incentivos para los equipos puede contribuir a la convicción sobre la diversidad de género por parte del personal en toda la organización.
- c. Determinar sistemas de informes: Verifique que los sistemas de informes reflejen el progreso y el impacto de los cambios en la diversidad de género.
- d. Desagregar los informes por departamento y unidad de negocio, y garantizar su publicación dentro de la organización y para todas las partes interesadas.
- e. Establecer sistemas para la revisión de rutina: Revise los hallazgos anualmente e identifique las áreas que requieren cambios y mejoras.
- f. Hacer seguimiento con auditorías de género adicionales: Realice encuestas al personal sobre temas de cultura institucional, prejuicios y formas de aumentar las oportunidades de reclutamiento y de retención de mujeres.

**TABLA 1-H Establecer metas**<sup>78</sup>

TIPO DE META	META
Equidad de género en el empleo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mejorar la proporción entre mujeres y hombres en un departamento determinado de X a Y, en los próximos dos años.</li> <li>▶ Aumentar la proporción entre mujeres y hombres en la alta gerencia, en los próximos dos años.</li> <li>▶ Lograr la paridad en las tasas de retención de hombres y mujeres en la mitad de su carrera profesional, en los próximos dos años.</li> </ul>
Revisión de las políticas de RR. HH. y la infraestructura física	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Revisar la totalidad de las descripciones de lo puesto y sus materiales de reclutamiento en todos los departamentos, respecto de lenguaje discriminatorio o desalentador de género, en el año fiscal en curso.</li> <li>▶ Revisar las políticas de RR. HH. relacionadas con la ergonomía, el equipo de protección personal (EPP), la seguridad en el lugar de trabajo y el equipamiento, para asegurar que toman en cuenta las diferencias en las necesidades de seguridad entre hombres y mujeres.</li> <li>▶ Verificar que todos los departamentos de la operación cumplan con las políticas de RR. HH. sobre ergonomía, EPP, seguridad en el lugar de trabajo y equipamiento.</li> <li>▶ Renovar todas las instalaciones de sanitarios y ducha para que cumplan con el código, durante el año fiscal en curso.</li> </ul>
Ambiente de trabajo inclusivo de género	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ En las encuestas de participación de los empleados, mejorar la percepción de los padres y madres sobre la aceptabilidad de tomar la licencia parental en un XX%:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la paridad en la percepción de oportunidades de desarrollo laboral entre empleados y empleadas</li> <li>• Reducir la brecha de percepción en un XX%</li> </ul> </li> </ul>

<sup>78</sup> Women in Mining Canada, *Welcoming Women: An Action Plan for Canada's Mining Employers* [Bienvenidas las mujeres: Un plan de acción para empleadores mineros de Canadá], 76.

## HERRAMIENTA 1.12:

### Lista de control de la alta gerencia para demostrar compromiso

- ▶ **OBJETIVO:** Demostrar compromiso con la creación de un ambiente de trabajo con equidad de género para toda la empresa y para los accionistas.
- ▶ **DESTINATARIOS:** Recursos Humanos, alta gerencia, Capacitación.

Para apoyar y desarrollar eficazmente la diversidad de género, se requiere la convicción de todos en la organización. El liderazgo a nivel ejecutivo es una necesidad para el cambio organizacional. Un estudio a gran escala de McKinsey reveló que las empresas con líderes que dieron el ejemplo en el comportamiento y en los compromisos que le exigían a su personal fueron cinco veces más exitosas en hacer el cambio<sup>79</sup>. Además, a medida que el compromiso con la diversidad de género se torna más importante para los accionistas, la alta gerencia tiene un papel importante que desempeñar: comunicarles cómo la compañía está avanzando hacia los objetivos de equidad de género.

La alta gerencia puede demostrar su compromiso y apoyo de distintas maneras, desde la forma de comunicar su convencimiento hasta los incentivos que desarrolla y los programas internos y externos en los que participa. La demostración de este compromiso también incluye poner en marcha sistemas de rendición de cuentas para garantizar que todo el personal de la organización se responsabilice del cambio organizacional. La siguiente lista de control proporciona distintas maneras para que la alta gerencia pueda, mediante su propia participación, demostrar y fomentar la diversidad de género en toda la organización.

### LISTA DE CONTROL DE LA ALTA GERENCIA PARA DEMOSTRAR EL COMPROMISO CON LA DIVERSIDAD DE GÉNERO

#### Compromiso interno y comunicación

- Comunicación y cambio cultural
  - » Realice una declaración, en persona y por escrito, dirigida a todo el personal sobre la importancia de la diversidad de género. Explique la justificación económica y la alineación con las prioridades corporativas. Este esfuerzo podría estar a cargo de la persona embajadora de equidad de género o del equipo de trabajo para equidad de género.
  - » Explique todas las medidas que deben tomarse para apoyar la equidad de género en el lugar de trabajo. Asegúrese de que el personal comprende las razones por las cuales la equidad de género es una prioridad corporativa. Deje en claro que los esfuerzos son parte de un plan para un modelo de negocios más sólido y más efectivo, en lugar de un plan para priorizar a las mujeres sobre los hombres.
  - » Utilice materiales de informes corporativos para comunicar la posición de la empresa respecto de la diversidad de género y las medidas implementadas a todas las partes interesadas.

<sup>79</sup> Women in Mining Canada, *Welcoming Women: An Action Plan for Canada's Mining Employers* [Bienvenidas las mujeres: Un plan de acción para empleadores mineros de Canadá], 26.



## CUADRO 1-F El valor de las mentorías

Un estudio de 2006 de Sun Microsystems realizado por Gartner y Capital Analytics utilizó el análisis estadístico para cuantificar el impacto financiero de las mentorías. El estudio evaluó el progreso de más de 1000 empleados. Se presentan algunos de los resultados:

- **El 25%** de los que tuvieron mentores obtuvo un cambio de categoría salarial durante un período determinado.
- **El 5%** de los que no tuvieron mentores obtuvo un cambio en la categoría salarial durante el mismo período de tiempo.
- **El 28%** de los mentores tuvo un cambio en la categoría salarial, en comparación con el 5% del grupo de control sin mentoría.
- **El 72%** de los participantes en mentorías quedaron contratados en el puesto, en comparación con el 49% del grupo de control sin mentoría.
- Las personas que recibieron la mentoría fueron promovidas **cinco veces más** que los participantes del grupo de control sin mentoría.
- Los mentores fueron promovidos **seis veces más** que los participantes del grupo de control sin mentores.

Fuente: Knowledge @Wharton, "Workplace Loyalties Change, but the Value of Mentoring Doesn't" [Las lealtades en el lugar de trabajo cambia, pero el valor de las mentorías no cambia], University of Pennsylvania, 16 de mayo 2007.

- » Guíe el impulso para el cambio cultural de la organización asumiendo un papel prominente y visible para abordar las quejas o las inquietudes sobre diversidad de género y para respaldar la transparencia para atender estas cuestiones<sup>80</sup>.
- » Lidere el desarrollo de políticas de equidad de género y fomente públicamente la adopción de estas políticas. Los CEO pueden, por ejemplo, ser los impulsores del desarrollo y de la adopción de las políticas de igual salario por igual trabajo, de trabajo flexible y de atención a la maternidad y la paternidad. Sobre todo, los gerentes deben fomentar un ambiente de trabajo que aliente al personal a acceder a estas políticas sin poner en riesgo su desarrollo.
- Incentivos
  - » Desarrolle y apoye programas de incentivos para la diversidad de género, entre ellos, incentivos financieros para gerentes y premios departamentales para los equipos que cumplan con los objetivos de diversidad de género y de equilibrio entre el trabajo y la vida personal<sup>81</sup>.
  - » Otorgue los premios personalmente y destaque a los ganadores en los eventos de toda la empresa, para demostrar su compromiso y apoyo.

<sup>80</sup> European Commission Network to Promote Women in Decision-Making in Politics and the Economy, "Working Paper: How to Engage Senior Men to Promote Women to Senior Decision-Making Positions in their Organizations" [Documento de trabajo: Como involucrar a los hombres en posiciones sénior para que promuevan a las mujeres hacia puestos sénior de toma de decisión en sus organizaciones], 5.

<sup>81</sup> Australian Human Rights Commission, *Women in Male-Dominated Industries: A Toolkit of Strategies* [Mujeres en industrias dominadas por hombres: Kit de herramientas con estrategias], 52.

- Rendición de cuentas
  - » Designe a un ejecutivo sénior como persona de enlace para diversidad de género, por ejemplo, a un vicepresidente sénior que responde al CEO. Esta persona puede ser hombre o mujer, pero debería tener tiempo asignado específicamente para esta función. Es muy común que esto se confunda con el simple hecho de agregar responsabilidades a los deberes de la ejecutiva femenina de más alto rango de la empresa.
  - » Designe un equipo de trabajo sobre diversidad de género integrado por jefes y otros representantes de unidades de negocio. El equipo de trabajo debe trabajar con la persona de enlace designada, para identificar desafíos y oportunidades; desarrollar un enfoque común de toda la organización que respalde la diversidad de género y las metas, y los objetivos; así como para garantizar el monitoreo y la rendición de cuentas hacia el logro de tales metas y objetivos<sup>82</sup>.
  - » Trabaje con RR. HH. y los equipos de la alta gerencia con el fin de establecer objetivos para incrementar la diversidad de género en cada unidad de negocio.
  - » Desarrolle KPI que promuevan la diversidad de género y establezcan mecanismos de rendición de cuentas para que los gerentes cumplan las metas.
- Desarrollo de liderazgo
  - » Trabaje con RR. HH. para establecer programas de desarrollo de liderazgo para mujeres, entre ellos: mentorías, redes de contacto y programas para el desarrollo de habilidades.
  - » Desempeñe un papel activo en estos programas para demostrar compromiso.
  - » Cree programas de mentorías para el personal júnior, en particular, el femenino, a cargo de personal femenino sénior, siempre que sea posible.

### Compromiso y comunicación externos

- Acuerdos y pactos internacionales de igualdad de género
  - » Demuestre respaldo y compromiso mediante la participación en alianzas mundiales: Entre las iniciativas internacionales destacadas se encuentran las siguientes: Principios para el Empoderamiento de las Mujeres, la iniciativa EDGE, Hombres Embajadores del Cambio y la campaña HeforShe. Consulte el cuadro 1-G para obtener más detalles sobre estas iniciativas<sup>83</sup>.
  - » Utilice las herramientas y los recursos ofrecidos por estos grupos para cumplir los objetivos de género de la compañía.

<sup>82</sup> Calvert Group Ltd, City of San Francisco Department on the Status of Women y Verité, “Gender Equality Principles” [Principios de igualdad de género], 2008, <http://www.genderprinciples.org/assess.php?elem=115>.

<sup>83</sup> Es importante destacar que los programas de hombres defensores y embajadores pueden generar inconvenientes. En algunos casos, trabajar con embajadores masculinos inadvertidamente ha remarcado en exceso las diferencias en los roles tradicionales entre hombres y mujeres, y la relevancia de las mujeres en la comunidad, específicamente por la importancia de sus roles domésticos. Esto puede tener como efecto un fortalecimiento de los roles domésticos y reproductivos de la mujer, en lugar de enfatizar la importancia de la equidad de oportunidades y la igualdad de derechos. Es necesario rediseñar esos programas de promotores/embajadores prestando atención a no resaltar excesivamente las diferencias en los roles y responsabilidades, sino más bien concentrándose en los beneficios de la igualdad.

- Foros y eventos internacionales sobre igualdad de género
  - » Participe en eventos para compartir conocimiento y analizar el progreso del avance de género. Participar en estos eventos puede ser la oportunidad para transmitir las acciones y los compromisos de igualdad de género de su empresa, aprender de los demás y generar nuevas ideas y asociaciones en favor de la igualdad de género. Entre los eventos más destacados están los organizados por la Iniciativa Mundial Clinton, la OIT, el Foro Económico Mundial y las Naciones Unidas.
- Programas de premios de equidad de género
  - » Apoye los esfuerzos de relaciones públicas, reconozca los esfuerzos de los empleados en promover la equidad de género y permita el intercambio de experiencias implementando programas de premios. Estos premios también ayudarán a su empresa a posicionarse entre las elegidas de los futuros empleados. A continuación, se presentan algunos ejemplos de programas de premios:
    - › Premios de Liderazgo CEO en Principios para el empoderamiento de las mujeres: Este programa reconoce las acciones concretas e innovadoras de los CEO para promover los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres<sup>84</sup>.
    - › Premios *Catalyst*: Estos premios reconocen los esfuerzos de apoyar el reclutamiento, el desarrollo y el avance de todas las mujeres, incluido el universo de diversidad de mujeres. Las calificaciones para acceder al premio incluyen un examen exhaustivo de las iniciativas de quienes se postulan, incluida una evaluación en el lugar de trabajo, para analizar los resultados comprobados y medibles que benefician a mujeres en una variedad de dimensiones, como raza y etnia, orientación sexual, identidad de género, religión, generación, nacionalidad, discapacidad y pueblos indígenas o aborígenes<sup>85</sup>.
    - › Premio *Business in the Community*: Este es el premio más completo en el Reino Unido sobre la diversidad de género en el lugar de trabajo. Los participantes reciben retroalimentación y recomendaciones personalizadas para respaldar un mejor desempeño, la comparación entre pares y un puntaje confidencial<sup>86</sup>.

<sup>84</sup> Más información sobre los principios para el empoderamiento de las mujeres y los CEO Leadership Awards en <http://weprinciples.org/site/wepsleadershipawards/>.

<sup>85</sup> Para más información, consulte el sitio: <http://www.catalyst.org/catalyst-award>.

<sup>86</sup> Para más información, consulte el sitio: <https://www.bitc.org.uk/>.

## CUADRO 1-G Pactos y recursos mundiales sobre igualdad de género

### Pacto Mundial de las Naciones Unidas: Declaración del CEO sobre los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres

Principios para el Empoderamiento de las Mujeres es una iniciativa conjunta de ONU Mujeres y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UNGC por sus siglas en inglés) para ayudar al sector privado a promover la igualdad de género en el lugar de trabajo, el mercado y la comunidad. Hasta 2017, más de 1300 CEO han firmado la Declaración de apoyo de los CEO mediante la cual se comprometen a seguir los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres para avanzar en la igualdad de género. Para obtener más información, consulte: Pacto Mundial de las Naciones Unidas, Principios para el Empoderamiento de las Mujeres.

### Certificación de igualdad de género EDGE

EDGE es un sistema de certificación líder en igualdad de género. Ayuda a las empresas a demostrar su compromiso con la igualdad de género. Actualmente, EDGE trabaja con 170 organizaciones en 40 países y 22 industrias. Para obtener más información, consulte: Programa de Certificación EDGE.

### Hombres Embajadores del Cambio

Muchas veces se considera, erróneamente, que el género es un asunto de mujeres, pero la igualdad de género es de interés y beneficio tanto para hombres como para mujeres. En las industrias dominadas por hombres, como la del petróleo, el gas y la minería, la participación masculina y el compromiso con la igualdad de género es esencial. El programa Hombres Embajadores del Cambio (MCC por sus siglas en inglés) comenzó en Australia, pero, desde entonces, se ha replicado en varios países y contextos. El programa reúne a líderes masculinos influyentes para redefinir el papel de los hombres embajadores en la igualdad de género y para crear un grupo de pares de estos líderes con el fin de respaldar el trabajo hacia la igualdad de género. En la actualidad, el grupo fundador de MCC de Australia incluye 30 CEO, miembros de los directorios, líderes gubernamentales, universitarios y militares. La Coalición MCC de Australia incluye 9 grupos diferentes y 150 líderes. Para obtener más información, consulte: Hombres Embajadores del Cambio.

### Embajadores de HeForShe: Hombres defensores de la igualdad de género

Esta iniciativa de ONU Mujeres ofrece una plataforma para que los hombres y los niños trabajen juntos para lograr la igualdad de género. El primer informe de paridad de HeForShe se lanzó en el Foro Económico Mundial de 2016 y presentó datos clave relacionados con el género de diez empresas multinacionales, cuyos CEO participan del programa 10x10x10 de HeForShe. El programa es un esfuerzo piloto para que los líderes mundiales del sector gubernamental, el sector privado y el ámbito académico asuman el compromiso de avanzar en la igualdad de género. Entre las empresas participantes se incluyen las siguientes: AccorHotels, Barclays, Koç Holding, McKinsey & Company, PwC, Schneider Electric, Tupperware Brands, Twitter, Unilever y Vodafone. La información incluyó el porcentaje de empleadas, el porcentaje de mujeres en puestos de liderazgo y en los directorios, y el porcentaje de nuevas mujeres contratadas.

El presidente del Banco Mundial, Jim Yong Kim, es embajador temático de HeForShe en instituciones financieras internacionales. El Grupo Banco Mundial se ha comprometido a alcanzar la paridad de género en el personal directivo sénior en toda la organización para 2020.

El CEO del grupo De Beers, Bruce Cleaver, también es embajador de HeForShe. Ha asumido el compromiso de la paridad de género de la empresa en el personal directivo sénior para 2020 y de invertir en mujeres microempendedoras y estudiantes de STEM en Botsuana, Canadá, Namibia y Sudáfrica. Como parte de su participación en esta iniciativa, la compañía promueve la igualdad de género a través de sus campañas de marketing. Para obtener más información, consulte: HeForShe.

## HERRAMIENTA 1.13:

### Desarrollo de políticas de recursos humanos para apoyar una fuerza laboral con diversidad de género

- ▶ **OBJETIVO:** Desarrollar políticas que promuevan la retención de empleados.
- ▶ **DESTINATARIO:** Recursos Humanos.

Para mantener una fuerza laboral con diversidad de género, deberá identificar y desarrollar políticas que puedan ayudar a que el lugar de trabajo sea más atractivo tanto para hombres como para mujeres. Los ejemplos incluyen: igual salario por igual trabajo; políticas destinadas a crear un entorno de trabajo favorable, como tolerancia cero para el acoso sexual; políticas de licencia parental; y políticas que delinee un entorno de trabajo físico apropiado. Si bien estos ejemplos pueden reflejar valores corporativos que ya existen, es importante contar con reglas y guías explícitas y claras que sean comunicadas y que estén disponibles para todo el personal.

No obstante, las políticas comunicadas con claridad no son suficientes para garantizar que la totalidad del personal en todos los niveles de la organización se base en ciertos estándares y condiciones de empleo. El liderazgo de la alta gerencia y la rendición de cuentas son fundamentales para que el personal se sienta cómodo al actuar de acuerdo con las políticas establecidas, sin mediar represalias ni retribuciones.

A continuación, se presenta un resumen de varias políticas de género clave. La siguiente no es una lista completa. No obstante, los ejemplos destacados aquí sirven para subrayar los atributos importantes de las opciones de políticas que se pueden tomar en consideración.

#### IGUAL SALARIO POR IGUAL TRABAJO

Por “Igual salario por igual trabajo” se entiende que los hombres y las mujeres recibirán el mismo salario y las mismas condiciones laborales en puestos con descripciones iguales o similares, o en puestos que requieren habilidades o calificaciones similares. A nivel mundial, en muchas industrias, existe una brecha salarial entre hombres y mujeres que realizan los mismos trabajos.

Para respaldar el lema “Igual salario por igual trabajo”, el salario y su compensación deben ser establecidos según el puesto laboral y no según la persona que realiza el trabajo, y deben estar estandarizados para todos los puestos. Las bonificaciones deben otorgarse de acuerdo con un sistema claro y transparente, de modo que todo el personal comprenda las bases y las métricas que se utilizan para pagarlas.

#### Asegurar que los trabajos equivalentes reciban igual salario

Utilice métricas de evaluación de puestos para determinar cuáles se deben pagar por igual. Asegúrese de revisar estas métricas en busca de algún sesgo de género oculto. Por ejemplo, es posible que dos puestos que requieren esfuerzos físicos similares, como limpieza y portería, estén calificados de manera diferente. El puesto estereotípicamente masculino de portero podría estar considerado un

trabajo que requiere un esfuerzo físico más intensivo que los puestos de limpieza estereotípicamente femeninos. Aplique los siguientes criterios para revisar las clasificaciones de puestos y asegurar que a igual trabajo se lo clasifica con igual salario<sup>87</sup>:

- **Habilidad:** ¿Qué capacitación y habilidades se requieren para realizar este trabajo?
- **Esfuerzo:** ¿Cuál es el esfuerzo físico o mental requerido para hacer este trabajo?
- **Responsabilidad:** ¿Qué responsabilidades, además de los recursos físicos, financieros, humanos o técnicos, requiere este trabajo?
- **Condiciones de trabajo:** ¿Cuáles son las presiones físicas y psicológicas, entre otras, asociadas a este trabajo?

Además, las empresas deben realizar evaluaciones periódicas de la brecha salarial de género (Herramienta 1.9).

## DESARROLLO DE POLÍTICAS PARA RESPALDAR EL EQUILIBRIO ENTRE EL TRABAJO Y LA VIDA PERSONAL

Por su naturaleza, con frecuencia, los trabajos relacionados con el petróleo, el gas y la minería se realizan en entornos remotos y, muchas veces, requieren trabajadores en turnos rotativos con traslado aéreo o trabajo por turnos. Esto puede crear un desafío para los empleados con responsabilidades de cuidado de niños, factor que contribuye a la dominación masculina tradicional en las industrias de PGM. Una investigación encargada por una filial de Rio Tinto reveló que “las prácticas tradicionales de programación de trabajos y la falta de políticas de trabajo favorables a la familia eran las razones clave por las que las mujeres no se sentían atraídas por la minería”<sup>88</sup>.

Las compañías que desean atraer y retener a las mujeres —y respaldan la participación de los hombres en las responsabilidades domésticas— deberían considerar formas de apoyar un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida familiar. Las modalidades de trabajo flexibles pueden ayudar a crear opciones más favorables y viables para hombres y mujeres. Pueden aumentar la satisfacción y la productividad, y ayudar, al mismo tiempo, a atraer y retener candidatos calificados. De hecho, los gerentes de la operación de la mina Pilbara en Australia, donde Rio Tinto implementó una política de trabajo flexible, descubrieron que las nuevas políticas constituían lo que llamaron un “paso significativo” para atraer y retener empleadas mujeres.

Las políticas favorables a la familia en el lugar de trabajo deberían aplicarse por igual a los empleados, hombres y mujeres. El objetivo de un lugar de trabajo con diversidad de género no es priorizar a ninguno de los dos. En cambio, el objetivo es crear oportunidades equitativas para hombres y mujeres, incluida la creación de oportunidades para que los hombres tomen un papel activo en el cuidado de la familia. Se debe alentar y apoyar a los hombres y las mujeres por igual

<sup>87</sup> ILO, *Break Gender Stereotypes: Give Talent a Chance* [Romper con los estereotipos de género: Démosle una oportunidad al talento], 5.

<sup>88</sup> Rio Tinto, Rio Tinto en el estudio de caso de Estamos Unidos, 65, [http://www.riotinto.com/rio-apps/riotinto\\_operationmap/pdf/Case\\_study\\_11\\_Rio\\_Tinto\\_the\\_US.pdf](http://www.riotinto.com/rio-apps/riotinto_operationmap/pdf/Case_study_11_Rio_Tinto_the_US.pdf).

para que aprovechen estas políticas. En las evaluaciones de los programas de trabajo flexibles, las empresas deben asegurarse de considerar su adopción tanto por hombres como por mujeres.

Las empresas también deben observar las disposiciones legislativas respecto del trabajo flexible. Por ejemplo, en Australia, la Ley de Relaciones Laborales Justas de 2009 exige que las empresas permitan la solicitud de modalidades de trabajo flexibles para empleados con niños en edad escolar, de empleados a cargo de un miembro de la familia (según la ley de reconocimiento al cuidador, Carer Recognition Act, de 2010), de personas que tienen una discapacidad o dependientes menores de 18 años con una discapacidad, o que cuidan a un miembro de la familia que sufre de violencia doméstica<sup>89</sup>.

Las prácticas de trabajo flexibles pueden tomar muchas formas, y las políticas pueden incluir una variedad de modalidades de trabajo flexibles, tales como las siguientes:

- Horarios flexibles (pueden establecerse alrededor del horario comercial central)
- Semana laboral comprimida
- Teletrabajo, cuando corresponda
- Horas anualizadas
- Intercambio de turnos
- Horario laboral en función del calendario escolar
- Flexibilidad en la duración de los turnos rotativos con traslado aéreo:
  - » Opción para que los empleados elijan la duración del turno rotativo
  - » Aceptar solicitudes de cambios *ad hoc* de corta duración en el turno por necesidades personales
  - » Revisar las rotaciones anuales de los turnos con traslado aéreo para asegurar que los empleados no pierdan eventos especiales en años consecutivos
- Licencia sin sueldo por razones familiares o parentales

El trabajo flexible debería ser usado como un acuerdo en el negocio para apoyar a los empleados calificados y ayudarles a lidiar con sus distintos roles. Sin duda, las modalidades de trabajo flexibles dependerán de la naturaleza del trabajo. Por ejemplo, el teletrabajo no es factible para tareas operativas de mina; sin embargo, sí podría resultar para otras modalidades. Los empleadores tienen discreción para conceder horarios flexibles, pero las solicitudes deben considerarse seriamente, ya que pueden ayudar a mejorar la satisfacción laboral y a retener al personal. Es sumamente importante que las pautas para solicitar y otorgar modalidades de trabajo flexibles sean claras y transparentes, con criterios bien definidos.

---

<sup>89</sup> Tara Diamond, “The Rise of Flexible Work in the Resources Industry” [El auge del trabajo flexible en la industria de los recursos], Carlton Victoria: AusIMM, 2016.



Además de utilizar estas políticas para explicitar las disposiciones para otorgar trabajo flexible, también se pueden implementar como una manera de ayudar a los empleados en la transición de volver a un trabajo de tiempo completo después de la licencia de maternidad o paternidad, o por enfermedad.

Otros programas que permiten un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal incluyen el permiso parental para ambos padres, el apoyo a la reubicación para cónyuges, el servicio de cuidado de niños con el apoyo del empleador y otros servicios en el lugar de trabajo, como bancos y de lavandería. Ofrecer instalaciones complementarias, como salas de lactancia y enfriadores de leche materna pueden marcar una diferencia real para las madres primerizas y pueden alentarlas a regresar al trabajo después de la licencia de maternidad.

### **Fomentar la adopción de políticas de trabajo flexibles**

Esto implica un esfuerzo en múltiples frentes:

- Dar el ejemplo desde la alta gerencia: Los gerentes deben liderar el camino y demostrar un comportamiento que respalde la adopción de políticas de trabajo flexibles. Deben recibir capacitación en políticas de trabajo flexibles, que incluya la comprensión de los beneficios de estos programas para el personal y las unidades de negocio, y la supervisión para garantizar que todas implementen los programas de manera equitativa.
- Desarrollar campañas informativas sobre programas de trabajo flexibles, dirigidas tanto a hombres como a mujeres.
- Revisar los criterios de evaluación de desempeño para garantizar que los empleados que se acogen a modalidades de licencia flexibles no se vean perjudicados respecto de las promociones. Por ejemplo, que las evaluaciones de desempeño estén centradas en los resultados en lugar de en las horas trabajadas.

### **POLÍTICAS SOBRE LICENCIA PARENTAL**

En la mayoría de los países, se les exige a las empresas que otorguen una licencia parental remunerada a los empleados al ser padres. Muchas de estas regulaciones se extienden a madres y a padres. Las empresas pueden apoyar a los empleados mediante la revisión de las políticas sobre licencia parental, para garantizar que, tanto hombres como mujeres, puedan tomarla y para que, aprovechar la licencia, no cree una desventaja para el avance de su carrera profesional.



Las políticas sobre licencia parental deben incluir lo siguiente:

- Duración de la licencia con goce de sueldo para madres y padres recientes, y duración de toda licencia no remunerada.
- Período de preaviso: Plazo para notificar a los empleadores sobre la intención de tomar la licencia, responsabilidad de informar a los empleadores y pasos que los gerentes deben seguir para dar lugar a las embarazadas y a la licencia parental.
- Medidas que los empleadores deben tomar para encontrar puestos de trabajo alternativos para las embarazadas y madres en período de amamantamiento: Esto dependerá del perfil de riesgo físico o de salud del puesto de la embarazada.
- Momento de inicio de la licencia: Por ejemplo, ¿a partir del nacimiento o antes?
- Requisitos de preaviso para extender la licencia parental.
- Protocolo de comunicación y compromiso durante el período de licencia.
- Cronología para análisis de la reincorporación al trabajo.
- Protocolos respecto de la cobertura de puestos: Esto incluye garantías de que el personal pueda reincorporarse al mismo puesto y un plan de contingencia en caso de que no pueda.
- Protocolo respecto de la adopción de niños y elegibilidad del personal para la licencia parental<sup>90</sup>

Los empleados también tienen la responsabilidad de conocer sus opciones y derechos cuando solicitan la licencia parental. Para asegurarlo, considere realizar actividades y eventos periódicos dirigidos a crear conciencia al respecto.

### CUADRO 1-H Programa de recambio rápido de conductores en la mina de oro Boddington

En su mina de oro Boddington en Australia, Newmont Mining Corporation permite mayor flexibilidad para su personal. El Programa de recambio rápido de conductores de Boddington, que lleva el nombre del juego de las sillas o *hot seaters*, capacita a los padres locales para que conduzcan camiones mineros pesados, de modo que la compañía pueda continuar con el ciclo de carga y descarga lo más rápido posible.

Conocidos como *hot seaters*, estos conductores pueden trabajar durante el horario escolar y así quedan libres para atender a sus hijos y otras responsabilidades hogareñas después de la escuela. El programa ayudó a la mina a aumentar el tiempo operativo de sus equipos en casi 160 horas. En 2012, la Cámara de Minerales y Energía de Australia Occidental reconoció a la compañía por su programa innovador. Además, aparece en una campaña publicitaria de YouTube para promover la industria minera de Australia<sup>91</sup>.

<sup>90</sup> Australian Human Rights Commission, *Tool 4: Parental Leave Checklist for Employers* [Lista de control para empleadores sobre licencia parental], Canberra: Australian Human Rights Commission, 2015.

<sup>91</sup> Minerals Council of Australia, “Case Study—Boddington Hot Seaters” [El Programa de recambio rápido de conductores Hot Seaters], <http://www.minerals.org.au/resources/gold/employment>.

## POLÍTICAS SOBRE VIOLENCIA BASADA EN GÉNERO Y ACOSO SEXUAL

El acoso sexual y la violencia basada en género pueden ser problemas en muchos lugares de trabajo. Dada la ubicación remota de muchos proyectos de PGM y del dominio masculino en la fuerza laboral, el acoso sexual y la violencia basada en género son una preocupación particular para estas industrias. Las políticas sólidas sobre acoso sexual y violencia basada en género, junto con una capacitación que aborde el comportamiento de los empleados dentro y fuera del lugar de trabajo, son requisitos previos importantes para establecer una cultura corporativa que no tolere el acoso sexual ni la violencia basada en género. También contribuyen a generar un entorno de apoyo y de empoderamiento en el que los hombres y las mujeres puedan trabajar juntos de manera efectiva.

Dada la importancia de este tema, el Set de herramientas 4 se enfoca íntegramente en políticas, actividades e intervenciones para abordar el acoso sexual y las cuestiones relacionadas con la violencia basada en género. Incluye modelos de políticas sobre acoso sexual y violencia basada en género, un resumen de los tipos de servicios que las compañías deberían considerar establecer y un borrador de código de conducta sobre el comportamiento de los empleados dentro y fuera del lugar de trabajo.

## REVISIÓN DE LOS PROGRAMAS DE BENEFICIOS PARA EMPLEADOS

Además de desarrollar políticas para apoyar específicamente la participación de las mujeres y la igualdad de género, considere realizar una revisión de los programas de beneficios para los empleados para garantizar la sensibilidad de género. La revisión podría incluir lo siguiente:

- **Pólizas de seguro de salud:** ¿En qué medida se abordan las necesidades de atención de la salud de la mujer (incluidas, entre otras, el control de la natalidad, el cuidado prenatal y el cuidado posnatal)? En caso de familiares y dependientes elegibles para recibir atención, ¿las opciones están igualmente disponibles tanto para los hombres como para las mujeres?
- **Jubilaciones:** Por ejemplo, ¿los planes de jubilación están estructurados de tal manera que las mujeres no están en desventaja por interrumpir su carrera laboral por obligaciones familiares?
- **Respaldo del empleador en el cuidado de niños y de ancianos:** ¿Las políticas de cuidado infantil y de ancianos son sensibles al género? ¿Las políticas de cuidado de niños ofrecen licencia parental equitativa para personal femenino y masculino?

## HERRAMIENTA 1.14:

### Desarrollo de carrera y liderazgo de las mujeres<sup>92</sup>

- ▶ **OBJETIVO:** Respalda la equidad de género en el desarrollo de carrera y la movilidad laboral.
- ▶ **DESTINATARIO:** Capacitación.

Las inversiones en capacitación y en actividades para apoyar el desarrollo de carrera de las mujeres ayudarán a garantizar que su compañía pueda aprovechar los beneficios de una fuerza laboral y un equipo de gerencia con diversidad de género, y a tener éxito en atraer y retener mujeres con potencial de ser parte de la gerencia. Estos esfuerzos son particularmente importantes en áreas donde se han identificado brechas de género. Las acciones pueden incluir lo siguiente:

- Asegurar que las mujeres tengan acceso equitativo a los programas de desarrollo de liderazgo existentes.
- Ofrecer programas específicamente dirigidos al desarrollo de mujeres líderes.
- Desarrollar programas que no solo ayuden a crear oportunidades para las mujeres, sino que también las ayuden a asumir roles de liderazgo y a aprovechar oportunidades profesionales.
- Crear programas que incrementen el conocimiento y la sensibilización respecto a los desafíos que enfrentan las mujeres para que los supervisores o gerentes estén equipados para respaldar, de manera proactiva, los programas de capacitación.
- Ofrecer capacitación en inclusión, en toda la empresa para crear un entorno más positivo para la diversidad.

Si bien muchas de las herramientas de este set se enfocan en crear oportunidades y una cultura de trabajo inclusivo, es igualmente importante desarrollar un grupo de candidatas mujeres preparadas para el liderazgo que puedan aprovechar una cultura laboral más inclusiva. Las actividades para apoyar a las mujeres líderes pueden estar a cargo de recursos internos o de socios externos y pueden basarse en ejemplos exitosos probados por otras compañías de PGM.

### RESPONSABILIDAD DE LA CAPACITACIÓN

Para que la capacitación y el desarrollo sean exitosos, debería existir una clara jerarquía de responsabilidad, en la que la persona embajadora de la equidad de género informe directamente a la alta gerencia de la compañía, preferiblemente al CEO. Esto indica un claro compromiso con los objetivos establecidos por la organización y elimina la burocracia que puede impedir su programación. Esta apropiación también debe extenderse al directorio, lo que garantiza el convencimiento continuo por parte de los accionistas.

<sup>92</sup> Esta herramienta fue desarrollada en colaboración con The Humphrey Group, una empresa canadiense especializada en capacitación para comunicación y liderazgo, que también proporcionó el material en el cuadro 1-I.

## ESTRUCTURAS CLAVE DE SOPORTE PARA LA CAPACITACIÓN

Para que las iniciativas de capacitación y de desarrollo sean exitosas, se requiere el apoyo de todos los sectores de la empresa. Las estructuras de respaldo deben incluir:

- Directorio
- CEO
- Liderazgo ejecutivo
- Persona embajadora de la equidad de género
- Departamento de Recursos Humanos
- Supervisores de participantes

## ACTIVIDADES DE RESPALDO

Actividades complementarias deberían ser implementadas como apoyo a las iniciativas internas. Entre ellas:

- Comunicación consistente sobre las iniciativas dentro de la empresa, mediante mecanismos, tales como correos electrónicos trimestrales para todos, informes anuales de progreso y reuniones generales.
- Participación y visibilidad continuas en los programas de capacitación, aplicando técnicas tales como el lanzamiento de programas, cartas de bienvenida, conferencias y cumbres.

## DESARROLLO DE HABILIDADES INTERPERSONALES Y TÉCNICAS

Con frecuencia, la falta de habilidades interpersonales y técnicas presenta barreras que impiden que más mujeres asciendan a los mandos superiores.

La industria minera cuenta con lo necesario para proporcionar oportunidades equitativas de capacitación en estas habilidades para las mujeres. Los programas de capacitación deben tener en cuenta las normas culturales, lo que puede indicar que las mujeres tienen un nivel relativamente bajo de conocimientos básicos. Además, deben abarcar la creación de oportunidades para que las mujeres busquen educación técnica adicional, ya sea en entornos internos o externos, y para apoyarlas a medida que aprovechan estos programas de educación continua.

Si existe disparidad de género en la manera en que los empleados utilizan estos programas, debe considerarse realizar una evaluación para comprender las razones de esa disparidad. Después de la evaluación, se pueden diseñar intervenciones para aumentar la participación de las mujeres, como subsidios para el cuidado infantil, con el fin de apoyar la participación de las mujeres en la educación continua. Los programas de capacitación deben ser parte de un plan de desarrollo de carrera y los supervisores deben considerarlo una prioridad. Integrar este tipo de capacitación dentro de los objetivos anuales para las mujeres, vinculados al desempeño, es otra forma de garantizar que el desarrollo de las habilidades técnicas siga siendo una prioridad.

La capacitación en habilidades interpersonales representa un área importante de desarrollo, particularmente, en el contexto de las competencias de liderazgo. Es fundamental garantizar que, quienes tengan la responsabilidad del desarrollo de las mujeres sepan cómo apoyarlas y que las mujeres identificadas para progresar puedan abogar por sí mismas y por sus capacidades. Esta capacitación incluye capacitación en liderazgo para supervisores y líderes de mujeres, y para las mujeres mismas.

### Capacitación de liderazgo para supervisores y líderes de mujeres

Aquí, el objetivo es cultivar una cultura de trabajo inclusivo. Para hacerlo, los supervisores deben comprender los desafíos que enfrentan muchas mujeres. Los supervisores también necesitan comprender las maneras en que sus propios estilos de liderazgo y de comunicación afectan a los demás y si el personal que supervisan se siente respaldado o no. Los programas abarcan las siguientes áreas:

- Capacitación en sesgos inconscientes
- Información sobre matices culturales y género en el contexto del liderazgo
- Capacitación en comunicación y liderazgo

### Capacitación en liderazgo para mujeres

Para crear una cultura corporativa en la que las mujeres tengan una fuerte identidad de liderazgo, las iniciativas en este sentido deben ser multifacéticas y reforzarse mutuamente. El diseño del programa debería basarse en las barreras y las necesidades identificadas por las mujeres dentro de la organización. Las actividades propuestas aquí se enfocan en las mujeres que ya pertenecen a la fuerza laboral.

Como parte de estos esfuerzos, considere acercarse a las comunidades locales para crear conciencia sobre posibles carreras laborales en PGM y para alentar a las mujeres más jóvenes en los sectores de STEM. A continuación, se presentan las características clave de los programas de liderazgo para mujeres:

- **Integración vertical y horizontal:** Los programas de desarrollo de liderazgo deben abarcar la totalidad de una organización, a todo nivel y en diferentes unidades de negocio. Este enfoque contribuye tanto a la retención como al reclutamiento, cuando los nuevos contratados pueden tener acceso inmediato a los programas. Las lideresas en los rangos más altos dentro de las unidades de negocio deben desempeñar un papel activo y visible en los programas de capacitación, específicamente, en el marco de su implementación. Al hacerlo, las mujeres de los rangos inferiores estarán expuestas a los modelos femeninos en rangos sénior. Esta exposición las ayudará a desarrollar una fuerte identidad de liderazgo dentro de determinada cultura corporativa.
- **Oportunidades de establecer redes de contactos:** Los programas de desarrollo deben incluir oportunidades para que las mujeres establezcan redes de manera formal e informal. Estas oportunidades proporcionan a las mujeres la posibilidad de contactarse con otras mujeres con desafíos similares, que pueden ayudarlas a encontrar soluciones a situaciones continuas. Esto podría darse en forma de una red formal de mujeres para toda la organización, de una conferencia anual de liderazgo de mujeres o de divisiones locales de mujeres. Tales redes deben incluir un patrocinador de nivel ejecutivo, divisiones a nivel de país y planes de acción anuales.

- **Capacitación por niveles:** Por lo general, las mujeres están presentes en los niveles de liderazgo intermedio y alto, además de en los puestos de rango inferior. Como se señaló anteriormente, las mujeres en puestos de rango superior deben desempeñar un papel activo y visible en la capacitación; no obstante, también deben recibir oportunidades para desarrollar sus competencias de liderazgo. Para este fin, se recomienda contratar capacitación externa, ya que los profesionales que se especializan en el desarrollo de liderazgo pueden generar el mayor impacto. La capacitación debe enfocarse en competencias de liderazgo para personal subalterno, pares y directivos sénior por igual.
- **Mentorías y patrocinio:** Las mentorías y los patrocinios han demostrado ser un elemento importante para el avance de las mujeres en las organizaciones. El programa de desarrollo de liderazgo de su empresa debería incluir tales oportunidades como componente de la iniciativa de capacitación general. Debido a que las mentorías sirven como un mecanismo importante para la retención, estas oportunidades deberían estar disponibles, en particular, para las mujeres del nivel medio al superior, ya que es aquí donde las tasas de desgaste son generalmente las más altas. Los mentores del rango superior deberían rendir cuentas del progreso de quienes reciben la mentoría, de acuerdo con un conjunto de criterios acordados<sup>93</sup>. Si bien estos programas se pueden desarrollar entre mujeres de rango superior e inferior, también piense en programas de mentoría y patrocinio que funcionen entre los géneros para garantizar que hombres y mujeres jóvenes tengan un apoyo equitativo en el crecimiento laboral. Entre los ejemplos de programas exitosos se incluyen los Power Pairs de PepsiCo, que forman equipos de personal directivo superior con mujeres de color de rango inferior, para aumentar la diversidad racial y de género en los mecanismos para el desarrollo de liderazgo.
- **Oportunidades de liderazgo:** Los programas de desarrollo también deberían incluir oportunidades para que las mujeres con un potencial alto muestren sus habilidades y capacidades de liderazgo ejecutivo. La visibilidad es un componente crítico para avanzar en la carrera profesional. En particular, muchas mujeres tienen poca exposición ante los escalones más altos de liderazgo, sobre todo las empleadas mujeres en el nivel medio. Las oportunidades, como las presentaciones al personal directivo sénior, aumentan la visibilidad de las mujeres prometedoras, al tiempo que brindan experiencias valiosas que desarrollan confianza.

## ÁREAS CLAVE DE CAPACITACIÓN

Los programas de capacitación en liderazgo deberían abarcar una variedad de asuntos y temas. Entre las áreas clave están las comunicaciones y la gestión de la carrera.

### Habilidades de comunicación efectiva

Contar con habilidades sólidas de comunicación es una competencia de liderazgo fundamental. Para transitar la cultura corporativa, las mujeres deben tener las herramientas para abogar por ellas mismas y por sus ideas, para resonar en aquellos en el poder. Con frecuencia, las normas culturales

<sup>93</sup> Esta sección se basa en la publicación de la organización Women in Mining Canada, *Welcoming to Women: An Action Plan for Canada's Mining Employers* [Bienvenidas las mujeres: Un plan de acción para empleadores mineros de Canadá].

—y la consecuente socialización— disuaden a las mujeres de hacerlo, ya sea en el hogar o en el lugar de trabajo. La capacitación en comunicación y liderazgo brinda a las mujeres las herramientas para influir en todos los niveles de una organización, desde realizar presentaciones hasta presidir reuniones. Al desarrollar habilidades de comunicación efectiva, las mujeres son percibidas como líderes. Esta capacitación debe incluir lo siguiente:

- Una comprensión de las formas óptimas de dirigirse a públicos diversos y, a menudo, dominados por hombres, de una manera influyente.
- Herramientas para hablar y escribir de manera efectiva y organizada: Por ejemplo, cómo evitar los hábitos que posicionan a las mujeres en lugares de subordinación.
- Capacitación vocal para alentar a las mujeres a hablar de manera más efectiva cuando están rodeadas de hombres.
- Herramientas para ayudar a eliminar las conductas de minimización que refuerzan dinámicas tradicionales de poder: Por ejemplo, lenguaje corporal seguro, contacto visual conversacional, ritmo medido y expresión confiada.

Al fomentar la aplicación diaria de estas habilidades, la capacitación puede ayudar a reforzar las percepciones positivas sobre el liderazgo, que son fundamentales para el avance de las mujeres a través de los rangos en la carrera profesional.

Hay empresas, como Goldcorp, que han obtenido resultados positivos con esta capacitación. El programa “Creando Oportunidades”, desarrollado por y para mujeres de Goldcorp, tiene como objetivo fomentar autoconfianza y habilidades de liderazgo. Ha ayudado a las mujeres a aprovechar las oportunidades profesionales disponibles en la empresa. Consulte el cuadro 1-I para obtener más información sobre este programa.

### **Gestión de la línea de carrera**

La gestión de la línea de carrera es un área importante del desarrollo del liderazgo. Las mujeres deberían tener acceso a una capacitación formal sobre este tema. Muchas veces, la gestión de la carrera profesional es respaldada por el departamento de Recursos Humanos; no obstante, los supervisores también deben desempeñar un rol activo para ayudar a las mujeres a desarrollar sus planes de carrera a corto y a largo plazo, y a desarrollar estrategias para equilibrar los objetivos laborales y las responsabilidades personales. Esta capacitación también puede incluir maneras de comunicar los objetivos laborales al personal directivo sénior. Además de la planificación integral de la línea de carrera, las mujeres deberían tener oportunidades de tener experiencias fuera de la oficina, como los períodos de observación profesional.

Debido a que las mujeres de manera consistente mencionan la tensión que existe entre el trabajo y las responsabilidades personales como una barrera para el avance, debería incluirse el tema del equilibrio entre el trabajo y la vida personal en la planificación de la gestión de la carrera profesional. La capacitación en esta área debería incluir orientación sobre las formas de navegar a través de las responsabilidades y comunicar, de manera efectiva, las necesidades personales y profesionales.

### **CUADRO 1-1** La asociación con The Humphrey Group ayuda a Goldcorp a desarrollar el talento femenino en su fuerza laboral

“Creando Oportunidades” es un programa interno de capacitación, desarrollo y mentoría para mujeres, lanzado en 2011 para las operaciones de Goldcorp en América Latina. Se trata de una colaboración única entre la empresa y The Humphrey Group, una consultora con sede en Canadá especializada en capacitación sobre comunicación y liderazgo. La versión piloto del programa se realizó con una cantidad reducida de mujeres, quienes hicieron comentarios muy completos sobre el diseño y la implementación del programa antes su lanzamiento. Después del piloto, el programa fue implementado por mujeres de Goldcorp, capacitadas por expertos de The Humphrey Group. De esta forma, las capacitadoras asumieron un rol de liderazgo para el desarrollo de otras mujeres y de modelos femeninos a seguir. Debido a que estas facilitadoras de la empresa conocen desde adentro los desafíos que enfrentan las participantes y comprenden claramente la cultura corporativa propia de la empresa, pudieron personalizar ejemplos y comentarios, lo que permitió una capacitación más efectiva que ha ayudado a las mujeres de Goldcorp a tener éxito.

#### **La preocupación por la falta de avance de la mujer, un catalizador para el cambio**

En una industria tan dominada por hombres, Goldcorp reconoció que el progreso de las mujeres, a menudo, se inhibía no solo por la falta de roles, sino por no tener confianza para expresarse abiertamente, para compartir opiniones y tomar decisiones —además de por el número limitado de mujeres con las habilidades de liderazgo requeridas—. Los líderes de la compañía se dieron cuenta de que empoderar a las mujeres y lograr el negocio asociado era simplemente una cuestión de crear más oportunidades para las mujeres. En cambio, requeriría un esfuerzo sostenido para capacitar y apoyar a las empleadas, para que pudieran prepararse para asumir esos roles.

Goldcorp se dio cuenta de que necesitaba ayuda de expertos. La empresa incorporó a The Humphrey Group, un embajador de la diversidad y la inclusión con gran trayectoria. Su programa Taking the Stage, ha sido impartido a más de 500 000 mujeres alrededor del mundo y formó la base para el programa “Creando Oportunidades” de Goldcorp.

El programa “Creando Oportunidades” incluye seis módulos: Fortalecer la autoestima, Atreverse a soñar, Decidir subir al escenario, Desterrar el poder de tu voz, Crear un guion de lideresa y Lograr la presencia de una lideresa.

Aborda desafíos únicos para las mujeres en la industria minera y ayuda a las empleadas de Goldcorp a desarrollar las habilidades para avanzar y contribuir al éxito de la empresa.

Los materiales del curso para el programa de formación de formadores incluyen guías para las participantes, una guía para el facilitador y videos para apoyar el aprendizaje de los módulos. Además, las guías incluyen ejercicios en cada módulo para que las participantes puedan practicar y recibir comentarios individuales de la facilitadora y de sus pares.

*continúa en la página siguiente*



*Viene de la página anterior*

### **Un segundo programa debido al éxito inicial**

Gracias al éxito de “Creando Oportunidades”, Goldcorp se asoció nuevamente con The Humphrey Group para diseñar un segundo programa llamado “Desarrollando Oportunidades”, en el que las graduadas del primer programa aprenden a aplicar las habilidades desarrolladas en “Creando Oportunidades”, con el fin de transitar las estructuras corporativas con éxito. Durante el curso, aprenden a definirse a sí mismas como lideresas, y a planear y lograr avances en su carrera profesional.

Estos programas se complementan con un programa integral de mentoría, en el que hay mentores y mentoras, y una conferencia de mujeres para celebrar los logros de la diversidad de género de la empresa. Ambos programas, “Creando Oportunidades” y “Desarrollando Oportunidades”, están abiertos para las mujeres en cualquier nivel de la organización, incluidas las pasantes. Se dictan en el lugar de trabajo y en los idiomas locales.

### **La implementación en toda la compañía alcanza a 1700 empleadas mujeres**

Inicialmente dirigido a las empleadas de las operaciones de Goldcorp en América Latina, “Creando Oportunidades” se ha implementado en toda la empresa y, hasta la fecha, ha capacitado a más de 1700 mujeres.

El impacto positivo ha sido significativo. En una evaluación de impacto, realizada en 2014, las participantes informaron un aumento en la confianza y una mayor disposición a expresar opiniones. También dijeron que se sentían más apoyadas en la persecución de sus objetivos profesionales y personales. Es de destacar que los supervisores reportaron mejoras tangibles en las habilidades de liderazgo y en la confianza de las participantes, lo que tuvo como resultado una mejor calidad de trabajo y una mayor productividad. Algunas de las mejoras específicas observadas por los supervisores son: mejor comunicación entre pares, mayor confianza e independencia para expresar opiniones y tomar decisiones, y mayor énfasis en el desarrollo de línea de carrera en la empresa. Las participantes también tuvieron más probabilidades de establecer objetivos personales y profesionales, como realizar estudios superiores y capacitación. Una evaluación en seguimiento de 2017 reveló hallazgos similares.

*Para más información, visite: Informe de sostenibilidad 2016 de GoldCorp, <http://csr.goldcorp.com/2016/our-people/diversity-and-inclusion>*

## HERRAMIENTA 1.15: Monitoreo, evaluación y reporte

- ▶ **OBJETIVO:** Seguir y apoyar el progreso de la diversidad de género.
- ▶ **DESTINATARIO:** Capacitación.

Desarrollar estrategias para monitorear indicadores, recompensar el crecimiento y promover el avance sostenido ayudará a asegurar que pueda realizar un seguimiento eficaz de sus logros con relación a la diversidad de género y continuar mejorando.

### MONITOREO

El primer paso para cualquier estrategia de monitoreo es asegurarse de que se implementan metas SMART (específico, cuantificable, asequible, pertinente y de duración determinada). Todos en la compañía deberían conocer las metas y comprender su rol para ayudar a alcanzarlas, así como la rendición de cuentas y las responsabilidades.

Además, las empresas necesitan determinar el enfoque y la frecuencia del monitoreo. ¿Cómo se revisará el avance hacia las metas? ¿Con qué frecuencia? ¿Qué instrumentos de medición se utilizarán? Muchos de estos instrumentos se pueden usar varias veces, desde la evaluación inicial hasta los subsecuentes monitoreo y evaluación. A continuación, se presenta un calendario de monitoreo sugerido:

#### Monitoreo trimestral

La recopilación periódica de datos debería incluir lo siguiente:

- Reclutamiento: Proporciones de género en postulantes a empleos, listas de postulantes preseleccionados, nuevas contrataciones.
- Promoción: Proporciones de género en promociones para puestos con postulantes calificados hombres y mujeres.
- Proporciones de género en las solicitudes de teletrabajo y en el estado de las solicitudes de teletrabajo.
- Porcentaje de mujeres en cada nivel de personal y en cada descripción de puesto.

#### Monitoreo anual

Este ejercicio anual debería incluir lo siguiente:

- Auditoría de género abreviada: Incluya una selección de preguntas de la auditoría de género inicial en función de las prioridades corporativas y también una revisión del entorno físico.
- Estudio de seguimiento de la brecha salarial: Utilice las mismas métricas que en el original y evalúe el cambio.

- Revisión de los materiales de reclutamiento y los anuncios: revise las metas para la representación de las mujeres en las listas de postulantes preseleccionados.
- Revisión de las evaluaciones de desempeño: Realice un seguimiento de los cambios en los KPI respecto del género.
- Seguimiento de la cantidad, la frecuencia y la asistencia a actividades de capacitación relacionadas con temas de género.
- Seguimiento de los reportes sobre acoso sexual y del uso de los servicios de defensoría.
- Revisión de la adopción de modalidades de trabajo flexibles, por género.
- Revisión de la adopción de los programas de mentoría y de desarrollo profesional, por género.
- Monitoreo adicional para cumplir con la Iniciativa mundial para la elaboración de informes.

### Monitoreo bienal

- Repetición de la auditoría completa de género.

Después de determinar la manera de abordar el monitoreo y establecer un cronograma, el siguiente paso es decidir sobre las responsabilidades de informe para cada una de las métricas. Asigne las unidades apropiadas, designe los instrumentos de medición específicos que se utilizarán, estipule el formato de presentación de los resultados y establezca un cronograma para su finalización. El equipo de trabajo de equidad de género, dirigido por la persona embajadora de género, debe encargarse de reunir todos los resultados.

Después de recopilar toda la información, el equipo de trabajo de equidad de género debería revisar y analizar los datos para identificar formas de mejorar y de mantener los resultados positivos. El equipo de trabajo puede atender estas tareas por sí mismo o puede decidir contratar a un consultor experto para que lo asista.

Para todas las métricas evaluadas anteriormente, revise la rendición de cuentas: los líderes de equipo responsables, ¿están al tanto del progreso que intentan lograr?, ¿están capacitados para alcanzarlo? ¿Qué clases de mecanismos específicos de rendición de cuentas se implementaron? Por ejemplo, ¿se analizan los resultados durante las evaluaciones de desempeño? ¿Los resultados están relacionados con las bonificaciones?

Adicionalmente, el proceso de monitoreo debe incluir una evaluación que determine si existen incentivos para que los equipos y sus gerentes puedan respaldar la inversión continua en el avance y el sentido de beneficios y logros compartidos.

## HERRAMIENTA 1.16:

### Monitoreo y mantenimiento de programas de capacitación para el desarrollo de carrera con equidad de género<sup>94</sup>

- ▶ **OBJETIVO:** Monitorear y apoyar los programas de capacitación.
- ▶ **DESTINATARIO:** Capacitación.

Para asegurar el éxito de los programas de capacitación, es esencial monitorear y mantener el aprendizaje. Independientemente del tipo de capacitación (habilidades interpersonales o técnicas), los resultados deben medirse en función de los objetivos de diversidad de género establecidos por la organización.

#### MONITOREAR

Para garantizar la efectividad de los programas de capacitación, las compañías deberían enfocar sus esfuerzos de monitoreo de tres maneras:

- **Monitoreo en toda la empresa:** El monitoreo cualitativo y cuantitativo debe realizarse a lo largo de toda la capacitación. Los documentos sobre capacitación deben integrarse en los KPI corporativos. En algunos casos, esto puede significar el rediseño de los KPI o la adición de nuevos indicadores en las estructuras existentes. Al integrar estos entregables de la capacitación a los indicadores clave de desempeño formales, el proceso de monitoreo se hace más fácil. De esta forma, los sistemas de monitoreo facilitan la medición del avance en el logro de los objetivos de género, como por ejemplo, la cantidad de mujeres promovidas a la alta gerencia dentro de ese año.
- **Monitoreo informal, caso por caso, del desarrollo de los participantes:** Los gerentes y los supervisores de los participantes en la capacitación deben dar retroalimentación cualitativa sobre el desarrollo, de manera formal e informal. Al menos, los gerentes deben brindar retroalimentación sobre la retención y la aplicación de los entregables de la capacitación a medida que realizan las revisiones del desempeño. Esta retroalimentación respaldará los datos de monitoreo capturados por el departamento de Recursos Humanos. Además, responsabiliza a los gerentes de asegurar la retención y la aplicación del aprendizaje.
- **Monitoreo del programa:** Es importante el monitoreo continuo de los programas de capacitación en sí mismos. Esto asegura que la capacitación ofrecida continúe satisfaciendo las necesidades de los participantes, que pueden ir variando a lo largo del tiempo. Contar con formularios exhaustivos para retroalimentación sobre el programa y con mecanismos de monitoreo de los sistemas de implementación permite un mejor control del contenido y ayuda a identificar los tipos de cambios necesarios para asegurar que los módulos de aprendizaje continúen siendo pertinentes.

<sup>94</sup> The Humphrey Group desarrolló esta herramienta.

## MANTENER

Mantener, internalizar y desarrollar las habilidades aprendidas es una inversión esencial para la capacitación. La forma más fácil de garantizar la sostenibilidad de las habilidades es crear puntos de contacto múltiples que se refuercen mutuamente.

- **Gerentes/supervisores:** Deben desempeñar un rol central para reforzar nuevos aprendizajes. Esto implica comprender el contenido del programa para poder apoyar a los participantes a medida que aplican las habilidades aprendidas. La capacitación en liderazgo inclusivo ayuda a mantener los beneficios de la capacitación en habilidades interpersonales.
- **Sistemas de refuerzo:** Los programas formales de mentoría/patrocinio ayudan a reforzar el aprendizaje y contribuyen a mantener los logros. Permiten que los participantes tengan la oportunidad de probar y revisar las habilidades aprendidas. Estos programas también proporcionan una exposición valiosa ante personal sénior con capacidad de toma de decisiones que podría abogar a favor de aquellos a quienes ha dado mentoría en el futuro.
- **Oportunidades continuas de redes de contacto a nivel local, regional y global:** Esto permite una interacción continua entre los participantes mucho después de que la capacitación haya terminado. Estas oportunidades son particularmente importantes para el desarrollo de aptitudes interpersonales y habilidades técnicas, ya que permiten el intercambio de las mejores prácticas, las lecciones aprendidas y de retroalimentación. Las cumbres para líderes con alto potencial brindan oportunidades similares para continuar las conversaciones sobre el aprendizaje y, al mismo tiempo, para reconocer los logros de mujeres exitosas.
- **Desarrollo de relaciones con la comunidad:** A veces, la tensión entre las esferas personal y profesional puede crear barreras para el avance de la mujer. Involucrar a la comunidad a través de la educación dentro de los tipos de programas que se ofrecen puede reducir esta tensión. El énfasis aquí debe estar en la capacitación en habilidades técnicas que están fuera de los roles tradicionales para las mujeres; habilidades de liderazgo y capacitación en comunicación. Interactuar con la comunidad en estos temas puede ayudar a asegurar el marco apropiado, en vista del contexto local.
- **Retroalimentación de audiencias externas:** Interactuar con la comunidad ayuda a crear un ciclo de retroalimentación en la organización. De esta manera, el compromiso de la comunidad queda claramente vinculado a los resultados financieros de la empresa, lo que demuestra la justificación económica para la inversión. Las empresas pueden ofrecer talleres de habilidades interpersonales sobre temas como inclusión y liderazgo, y capacitación sobre comunicación en escuelas locales, como parte de sus iniciativas de inversión en la comunidad. Al hacerlo, empoderan a empleados potenciales con las habilidades necesarias para tener éxito si fueran contratados en el futuro.

---

# Recursos seleccionados para lectura adicional

## Mujeres en los directorios

- Australian Institute of Company Directors, *Checklist for Assessing Board Composition* [Lista de control para evaluar la composición del directorio], Sydney: AICD, 2016.
- International Corporate Governance Network, *ICGN Guidance on Gender Diversity on Boards* [Guía ICGN sobre diversidad de género los directorios], London: ICGN, 2013.
- Paradigm for Parity; <https://www.paradigm4parity.com/#intro>
- PwC y WIM (UK), *Mining for Talent: A Review of Women on Boards in the Mining Industry* [Minería de talentos: Un estudio de las mujeres en los directorios de la industria minera], 2012–2014, London: PWC, 2015.
- PwC y WIM (UK), *Mining for Talent: A Study of Women on Boards in the Mining Industry by WIM (UK) and PwC* [Minería de talentos: Un estudio de las mujeres en los directorios de la industria minera] de WIM (UK) y PwC, London: PWC, 2013.

## Mujeres en la alta gerencia

- Center for Women in Politics and Public Leadership, *The Pathway Forward: Creating Gender Inclusive Leadership in Mining and Resources* [El sendero hacia adelante: Crear liderazgos inclusivos de género en la industria minera y de los recursos], Ottawa: Carlton University, 2012.
- “Women Leaders: The Hard Truth About Soft Skills” [Lideresas: La dura verdad sobre las destrezas blandas], *BusinessWeek*, February 16, 2010

## Mujeres en la fuerza laboral

- Minerals Council of Australia et al, *Unearthing New Resources: Attracting and Retaining Women in the Australian Minerals Industry* [Desenterrar nuevos recursos: Atraer y retener a las mujeres en la industria de los minerales en Australia], Canberra: Minerals Council of Australia.
- Barclay, Mary Anne; Pattenden, Cath; Brereton, David; Beach, Ruth; Drinkwater, Diana; Kemp Deanna; Parmenter, Joni y Phillpot, Sokar, “Female mining engineering and minerals processing students: career drivers, expectations and perceptions” [Estudiantes mujeres en ingeniería de minas y procesamiento de minerales: dinamizadores de la carrera laboral, expectativas y percepciones], en *Unearthing new resources: attracting and retaining women in the Australian minerals industry* [Desenterrar nuevos recursos: Atraer y retener a las mujeres en la industria de los minerales en Australia], Forrest ACT: Minerals Council of Australia, 2007.
- IFC, *SheWorks Knowledge Report: Putting Gender Smart Commitments into Practice at the Workplace* [Poner en práctica compromisos de género inteligentes en el lugar de trabajo], Washington, DC: IFC, 2017.
- IFC, *Investing in Women’s Employment: Good for Business, Good Development* [Invertir en el empleo para mujeres: Bueno para el negocio, bueno para el desarrollo], Washington, DC: IFC, 2013.
- IFC y Lonmin, *Women in Mining: A Guide to Integrating Women in the Workforce* [Mujeres en minería: Guía para integrar a las mujeres en la fuerza laboral], Washington DC: IFC, 2009.
- International Labour Organization, *Manual para facilitadores de auditorías de género*, Geneva: ILO, 2012.

- Women in Mining Canada, *Welcoming Women: An Action Plan for Canada's Mining Employers* [Bienvenidas las mujeres: Un plan de acción para empleadores mineros de Canadá], November 2016.
- Workplace Gender Equality Agency, Australian Government, *Gender Strategy Toolkit* [Kit de herramientas con estrategias de género], Sydney: Australian Government.
- Workplace Gender Equality Agency, Australian Government, *How to Set Gender Diversity Targets* [Como establecer la diversidad de género], Sydney: Commonwealth Government of Australia, 2013.

### Políticas sobre lugares de trabajo pro-familia

- Australian Human Rights Commission, “Tool 4: Parental Leave Checklist for Employers” [Lista de control para empleadores sobre licencia parental], Sydney: Australian Human Rights Commission, 2015.
- Australian Human Rights Commission, *Women in Male-Dominated Industries: A Toolkit of Strategies* [Mujeres en industrias dominadas por hombres: Kit de herramientas con estrategias], Canberra: Australian Government, 2013.

### BIBLIOGRAFÍA

- Adema, Willem et al, “Enhancing Women’s Economic Empowerment through Entrepreneurship and Business Leadership in OECD Countries” [Mejorar el empoderamiento económico de las mujeres a través de emprendedurismo y liderazgo comercial en países de la OCDE], Paris: OECD, 2014.
- Adler, Roy, “Women in the Executive Suite Correlate to High Profits” [Mujeres en niveles ejecutivos se correlaciona con mayores ganancias], *Harvard Business Review*, January 2001.
- American Chamber of Commerce in France y BIAC, “Putting all our Minds to Work: Harnessing the Gender Dividend” [Poner todas nuestras mentes a trabajar: Aprovechar el dividendo de género], Paris: BIAC, 2012.
- Australian Human Rights Commission, *Women in Male-Dominated Industries: A Toolkit of Strategies* [Mujeres en industrias dominadas por hombres: Kit de herramientas con estrategias], Canberra: Australian Government, 2013.
- Bohnet, Iris, *What Works: Gender Equality by Design* [Funciona: Igualdad de género desde el diseño], Cambridge: Harvard University Press, 2016.
- Calvert Group Ltd, City of San Francisco Department on the Status of Women y Verité, “Gender Equality Principles”, 2008, <http://www.genderprinciples.org/assess.php?elem=115>.
- Catalyst, “Leader to Leader: How to Transform the Boardroom from the Inside” [De líder a líder: cómo transformar el directorio desde adentro], New York: 2014.
- Catalyst, “Women in Energy: Quick Take” [Mujeres en energía: Ganancia rápida], 2016, <http://www.catalyst.org/knowledge/women-energy>.
- Center for Women in Politics and Public Leadership, “The Pathway Forward: Creating Gender Inclusive Leadership in Mining and Resources” [El sendero hacia adelante: Crear liderazgos inclusivos de género en la industria minera y de los recursos], Ottawa: Carlton University, 2012.
- Committee on Environmental Health, “Noise: A Hazard for the Fetus and Newborn” [Ruido: Un peligro para el efecto y el recién nacido], *Pediatrics*, Volume 100/Issue 4, October, 1997.
- Deloitte, “Towards Gender Parity: Women on Boards Initiative” [Hacia la paridad de género: Iniciativa mujeres al directorio], 2016, <https://www2.deloitte.com/au/en/pages/economics/articles/toward-gender-parity-women-on-boards-initiative.html>.
- Deloitte, “Women in the Boardroom: A Global Perspective” [Mujeres en el directorio: Una perspectiva mundial], Deloitte: 2015.

- Deloitte y BIAC, “Putting All our Minds to Work: An Assessment: Business Survey Results” [Poner todas nuestras mentes a trabajar: Una evaluación: Resultado de encuesta económica], Paris: Deloitte, 2014.
- Desvaux, Georges; Devillard-Hoellinger, Sandrine y Meane, Mary C., “A Business Case for Women” [Justificación económica de las mujeres], *McKinsey Quarterly*, September 2008.
- Diamond, Tara, “The Rise of Flexible Work in the Resources Industry” [El auge del trabajo flexible en la industria de los recursos], Carlton Victoria: AusIMM, 2016.
- Dorman, Sandra C. y Boudreau-Larivière, Céline, *Guide to Health Pregnancies in the Mining Workplace* [Guía para embarazos saludables en el lugar de trabajo minero], Sudbury: Laurentian University, 2012.
- Dunlea, Jonathan, et al, “Developing Female Leaders: Addressing Gender Bias in Global Mobility” [Desarrollar Líderesas: Abordar el sesgo de género en la movilidad mundial], Melbourne: PwC, 2015.
- European Commission Network to Promote Women in Decision-Making in Politics and the Economy, “Working Paper: How to Engage Senior Men to Promote Women to Senior Decision-Making positions in their Organizations” [Documento de trabajo: Como involucrar a los hombres en posiciones sénior para que promuevan a las mujeres hacia puestos sénior de toma de decisión en sus organizaciones], Brussels: Directorate-General for Justice and Consumers, 2012.
- GRI y IFC, *Embedding Gender in Sustainability Reporting—A Practitioner’s Guide* [Integrar el género en los informes de sostenibilidad – Guía de trabajo], Washington, DC: IFC, 2009.
- Harvey, Jeannie y Morris, Patricia, *The Gender Audit Handbook* [El manual de auditoría de género], Washington, DC: InterAction, 2010.
- Hewlett, Sylvia Ann; Marshall, Melinda y Sherbin, Laura, “Women Drive Innovation and Growth” [Las mujeres dinamizan la innovación y el crecimiento], *Harvard Business Review*, August 2013.
- International Corporate Governance Network, “ICGN Guidance on Gender Diversity on Boards” [Guía ICGN sobre diversidad de género los directorios], London: ICGN, 2016.
- IFC, “Gender Smart Safety in the Workplace: Guidelines for New Product Roll-Out” [Seguridad con inteligencia de género en el lugar de trabajo: Pautas para implementación del nuevo producto], Washington, DC, (en breve).
- ILO, *Igualdad de remuneración: Activador fundamental de la igualdad de género*, Geneva: ILO, 2015.
- Irish Congress of Trade Unions, *Negotiating for Equality—Gender and Pay Toolkit* [Kit de herramientas para negociar la igualdad de género y de salario], Dublin: ICTU.
- International Training Centre of the ILO, *Break Gender Stereotypes: Give Talent a Chance* [Romper con los estereotipos de género: Démosle una oportunidad al talento], Brussels: European Commission, 2008.
- Macdonald, Catherine, *The Role of Gender in the Extractive Industries* [El rol del género en la industria extractiva], Helsinki: UNU-Wider, 2017.
- McKinsey & Company, “Women Matter 2: Female Leadership: A Competitive Edge for the Future” [Las mujeres importan 2: Liderazgo femenino: Una ventaja competitiva para el futuro], Paris: McKinsey & Co., 2008.
- McKinsey & Company, “Women Matter 2010: Women at the Top of Corporations: Making it Happen” [Las mujeres importan 2010: Las mujeres en las principales corporaciones: Hacer que suceda], Paris: McKinsey & Co., 2011.



- McKinsey y Lean In, “Women in the Workplace 2016” [Mujeres en el lugar de trabajo 2016], 2016, <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/women-in-the-workplace-2016>.
- Meakin, Lucy, “Britain’s Gender Pay Gap is Under the Spotlight” [Brecha de género británica bajo la lupa], *Bloomberg Business Week*, July 31, 2017.
- Minerals Council of Australia, “Case Study—Boddington Hot Seaters” [El Programa de recambio rápido de conductores Hot Seaters], <http://www.minerals.org.au/resources/gold/employment>.
- OECD, “Background Report: Conference on Improving Women’s Access to Leadership” [Informe de antecedentes: Conferencia para mejorar el acceso de las mujeres al liderazgo], Paris: OECD, 2016.
- PwC, “Empowering the Third Billion: Women and the World of Work” [Empoderar a tres mil millones: Mujeres y el mundo del trabajo], San Francisco: PwC, 2012.
- Rio Tinto, Rio Tinto in the US Case Study, [http://www.riotinto.com/rio-apps/riotinto\\_operationmap/pdf/Case\\_study\\_11\\_Rio\\_Tinto\\_the\\_US.pdf](http://www.riotinto.com/rio-apps/riotinto_operationmap/pdf/Case_study_11_Rio_Tinto_the_US.pdf).
- Sanders, Melanie et al, “The Power of Flexibility: A Key Enabler to Boost Gender Parity and Employee Engagement” [El poder de la flexibilidad: Un facilitador clave para potenciar la paridad de género y el involucramiento de los empleados], Bain and Company, 2016. <http://www.bain.com/publications/articles/the-power-of-flexibility.aspx>.



**SET DE  
HERRAMIENTAS 2:**

**PROMOVIENDO OPORTUNIDADES PARA LAS MUJERES Y EL SECTOR PRIVADO**  
Herramientas con acciones y estrategias para compañías de petróleo, gas y minería

# EMPRESAS PROPIEDAD DE MUJERES Y LA CADENA DE ABASTECIMIENTO



UMBRELLA FACILITY  
FOR GENDER EQUALITY



ADMINISTERED BY  
WORLD BANK GROUP

**Canada**



**CommDev**  
Enhancing benefits to communities



**IFC**

**Corporación  
Financiera Internacional**  
GRUPO BANCO MUNDIAL

*Creamos Mercados, Creamos Oportunidades*

© Corporación Financiera Internacional 2019. Todos los derechos reservados.  
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20433  
Internet: [www.ifc.org](http://www.ifc.org)

El material de esta obra está protegido por el derecho de autor. Su reproducción y/o transmisión total o parcial sin la debida autorización puede constituir una violación de la legislación aplicable. IFC alienta la difusión de su trabajo y, en general, dará prontamente su autorización para reproducir partes de la obra; cuando la reproducción es con fines educativos o no comerciales, no se cobran comisiones, pero se deben incluir los avisos y atribuciones de autoría que IFC razonablemente exija.

IFC no garantiza la exactitud, confiabilidad o exhaustividad del contenido de esta obra, ni de las conclusiones o juicios aquí expresados; tampoco se hace responsable de omisiones o errores (incluidos los errores tipográficos y técnicos, entre otros) en el contenido o en su utilización posterior. Las fronteras, los colores, las denominaciones y demás datos que aparezcan en los mapas que pudiera contener este documento no implican juicio alguno por parte del Grupo Banco Mundial acerca de la situación jurídica de ningún territorio, ni la aprobación o aceptación de tales fronteras. Las observaciones, interpretaciones y conclusiones aquí expresadas no reflejan necesariamente la opinión de los directores ejecutivos del Grupo Banco Mundial ni de los países que representan.

El contenido de esta obra es solo para fines de información general y no pretende constituir asesoría jurídica ni relativa a títulos o inversiones, una opinión sobre la conveniencia de una inversión, ni una solicitud de ningún tipo. IFC o sus instituciones afiliadas pueden tener inversiones en algunas de las empresas o partes (incluidas las que aquí se mencionan), brindarles otras asesorías o servicios, o tener un interés financiero en ellas.

Toda otra consulta sobre derechos y licencias, incluso sobre derechos subsidiarios, deberá ser remitida al Departamento de Relaciones Corporativas de IFC, 2121 Pennsylvania Avenue, N.W., Washington, D.C. 20433.

La Corporación Financiera Internacional es una organización internacional establecida mediante un Convenio Constitutivo entre sus países miembros y forma parte del Grupo Banco Mundial. Todos los nombres, logotipos y marcas son propiedad de IFC y no pueden utilizarse para ningún propósito sin su expreso consentimiento por escrito. Asimismo, “Corporación Financiera Internacional” y la sigla “IFC” son marcas registradas de IFC y están protegidas por el derecho internacional.

---

**PROMOVIENDO OPORTUNIDADES PARA LAS MUJERES Y EL SECTOR PRIVADO**  
Herramientas con acciones y estrategias para compañías de petróleo, gas y minería

# EMPRESAS PROPIEDAD DE MUJERES Y LA CADENA DE ABASTECIMIENTO

Herramientas para ayudar a las compañías a identificar y desarrollar empresas proveedoras locales de mujeres propietarias y proveedores locales con un número significativo de empleadas mujeres



---

# ÍNDICE

<b>EN RESUMEN:</b> Cadenas de abastecimiento en las industrias de petróleo, gas y minería, adquisiciones locales y empresas propiedad de mujeres	<b>7</b>
La justificación económica de la diversificación de proveedores en las industrias de petróleo, gas y minería	8
<b>SET DE HERRAMIENTAS 2:</b> Herramientas para integrar empresas de mujeres propietarias y con diversidad de género en la cadena de abastecimiento	<b>16</b>
<b>HERRAMIENTA 2.1:</b> EVALUAR Y PREPARAR	<b>18</b>
<b>Herramienta 2.1:</b> Autoevaluación de la diversidad y la inclusión en la cadena de abastecimiento	19
<b>HERRAMIENTAS 2.2-2.5:</b> ABORDAR	<b>23</b>
<b>Herramienta 2.2:</b> Desarrollo de la justificación económica para incrementar el involucramiento con empresas propiedad de mujeres	24
<b>Herramienta 2.3:</b> Desarrollo de un código de conducta para incrementar el involucramiento con empresas propiedad de mujeres	26
<b>Herramienta 2.4:</b> Desarrollo de un programa integral de diversidad de género en la cadena de abastecimiento	30
<b>Herramienta 2.5:</b> Promoción del desarrollo de empresas locales de mujeres propietarias	35
<b>HERRAMIENTA 2.6:</b> MONITOREAR Y MANTENER	<b>40</b>
<b>Herramienta 2.6:</b> Indicadores para monitorear el progreso en los objetivos de diversidad de género en la cadena de abastecimiento	41
<b>RECURSOS DE LECTURA ADICIONAL SELECCIONADOS</b>	<b>42</b>

---

## TABLAS, CUADROS Y FIGURAS

<b>TABLA 2-A</b> Resumen del Set de herramientas 2	17
<b>TABLA 2-B</b> Equidad de género en la matriz de medición de desempeño en adquisiciones: Evaluar la cadena de abastecimiento, las políticas y las actividades	20
<b>TABLA 2-C</b> Diagnóstico de la justificación económica: Trabajo con empresas de mujeres propietarias	25
<b>CUADRO 2-A</b> SheTrades: Integrar la oferta y la demanda	11
<b>CUADRO 2-B</b> WEConnect: Red mundial para empresas propiedad de mujeres	12
<b>CUADRO 2-C</b> WEConnect y el Banco Real de Escocia: Código de conducta para diversidad de proveedores	27
<b>CUADRO 2-D</b> Anglo American marca el camino en contratación local	31
<b>CUADRO 2-E</b> Cómo hacer la capacitación más específica e inclusiva	33
<b>CUADRO 2-F</b> Business Women: Una asociación entre ExxonMobil y la fundación Cherie Blair	36
<b>CUADRO 2-G</b> Boyner Group refuerza su base de proveedores a través del desarrollo de capacidades	37
<b>CUADRO 2-H</b> ExxonMobil y otras empresas de los Estados Unidos acuerdan informar sobre la diversidad en la cadena de abastecimiento	40

---

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

**ARPEL** Asociación Regional de Empresas de Petróleo y Gas Natural en Latinoamérica y El Caribe

**(PNG) BCFW** Alianza Empresarial para las Mujeres de Papúa Nueva Guinea

**BIAC** Comité Consultivo Empresarial e Industrial de la OCDE

**CEO** Director General

**HREOC** Comisión Australiana de Derechos Humanos e Igualdad de Oportunidades

**IE** Industrias extractivas

**IFC** Corporación Financiera Internacional

**KPI** Indicadores clave de desempeño

**OCDE** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

**ONG** Organización no gubernamental

**PBI** Producto bruto interno

**PDK** Proyecto de Desarrollo Kecamatan

**PGM** Petróleo, gas y minería

**PNG** Papúa Nueva Guinea

**ROI** Retorno sobre la inversión

**RRHH** Recursos Humanos

**SDX** Sigla reunida que incluye a las siglas para solicitud de información (SDI), solicitud de propuestas (SDP), solicitud de cotización (SDC) y solicitud de ofertas (SDO)

**SEC** Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos

**STEM** Ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas

**TdR** Términos de referencia

**VIH** Virus de inmunodeficiencia humana

**WGEA** Agencia Australiana de Igualdad de Género

---

## **EN RESUMEN:** Cadenas de abastecimiento en las industrias de petróleo, gas y minería, adquisiciones locales y empresas propiedad de mujeres

Las compañías de petróleo, gas y minería (PGM) generalmente trabajan en colaboración con una diversidad de contratistas, desde pequeñas empresas locales hasta grandes socios nacionales e internacionales. Muchas empresas PGM ya priorizan la contratación local en sus planes y políticas de adquisiciones porque reconocen los importantes beneficios que pueden derivarse de trabajar con proveedores locales<sup>2</sup> —no solo respalda el desarrollo económico local, sino que también promueve la innovación, la iniciativa empresarial y la competencia en el lugar—.

Al trabajar con proveedores locales, las empresas pueden demostrar su compromiso con el crecimiento local y el trabajo colaborativo. Si bien el desarrollo de una cadena de abastecimiento local muchas veces puede quedar limitado por la capacidad existente en el lugar y puede requerir una importante inversión por parte de las compañías para generar esas capacidades, una cadena de abastecimiento diversa que incluya empresas propiedad de mujeres puede ayudar a las empresas PGM a reforzar su cadena de abastecimiento, a reducir los costos de adquisición y a disminuir los costos generales.

### **Razones de la falta de diversidad en la cadena de abastecimiento en las industrias de petróleo, gas y minería**

La representación de empresas propiedad de mujeres dentro de la cadena de abastecimiento de las PGM sigue siendo limitada. ¿Cuáles son las razones? En adquisiciones locales, son varios los factores en juego que contribuyen a esta situación. A las compañías les cuesta encontrar empresas propiedad de mujeres que sean locales y que respondan a sus necesidades de adquisición. Asimismo, las compañías no ven una justificación económica que respalde el esfuerzo adicional necesario para acceder a las empresas propiedad de mujeres. Además, puede que no sepan cómo proceder para incorporar mujeres a su cadena de abastecimiento en un modo que sea significativo y rentable.

En el lado de la oferta, una de las razones por las cuales las empresas propiedad de mujeres no se involucran en la cadena de abastecimiento de las PGM podría ser porque, en general, son empresas pequeñas y se concentran muchas veces en muy pocos sectores industriales. En otros contextos, particularmente donde las mujeres tienen un acceso limitado al financiamiento, las empresas propiedad de mujeres tienen dificultades para satisfacer los requerimientos de adquisiciones de las grandes compañías. Por ejemplo, las empresas más pequeñas pueden tener dificultades para

---

<sup>2</sup> Jackie VanderBrug, “The Global Rise of Female Entrepreneurs” [El auge mundial de mujeres emprendedoras], *Harvard Business Review*, 4 de setiembre de 2013, <https://hbr.org/2013/09/global-rise-of-female-entrepreneurs>.



proporcionar todos los servicios solicitados, si la firma más grande que está solicitando la presentación de ofertas reúne varios contratos en un solo paquete. Puede que también las empresas más pequeñas no deseen aceptar un trabajo cuando los términos del contrato implican demoras entre la finalización del trabajo y el momento del pago. Además de todo esto, las empresas locales de mujeres propietarias muchas veces no tienen acceso a las mismas redes comerciales y comunitarias donde participan las empresas de propietarios hombres; lo cual significa que podrían no enterarse de oportunidades de presentación de ofertas y que podría serles más difícil participar contra competidores que están más conectados entre sí.

Este set de herramientas describe los beneficios que puede aportar una cadena de abastecimientos con diversidad de género y las razones por las cuales una política proactiva hacia la diversidad de género podría generar resultados positivos en la cadena de abastecimiento. Ofrece estrategias para las compañías que desean crear conexiones más fuertes con empresas propiedad de mujeres y aumentar el número de estas contratistas en su cadena de abastecimiento. También destaca las maneras en que las compañías pueden respaldar el desarrollo de empresas lideradas por mujeres, de modo que estén preparadas para responder a adquisiciones e integrarse en la cadena de abastecimiento. (Para más información sobre cómo desarrollar empresas locales de mujeres propietarias a través de estrategias de desarrollo de relaciones con la comunidad, consulte la Herramienta 3.9 en el Set de herramientas 3: Las mujeres y las relaciones con la comunidad).

“Las pequeñas y medianas empresas (pymes) poseen un gran potencial para la generación de empleo y de riqueza, pero su participación en los sectores de gas y petróleo intensivos en capital sigue siendo irrelevante. Existe una brecha importante en las oportunidades para las pymes en el sector de gas y petróleo, y esta brecha es más notoria en las pymes de mujeres propietarias que generalmente tienen menos recursos”.

*Fuente: AmCham France y BIAC*

## **LA JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA DE LA DIVERSIFICACIÓN DE PROVEEDORES EN LAS INDUSTRIAS DE PETRÓLEO, GAS Y MINERÍA**

La diversificación de proveedores (promover el empleo de proveedores locales, de mujeres propietarias y de grupos minoritarios en la cadena abastecimiento) es una tendencia cada vez más importante para las adquisiciones, debido al potencial impacto positivo en los resultados financieros y el potencial de desarrollo de la comunidad local. Los estudios han demostrado que las empresas que priorizan la diversidad de proveedores tienen un 133 % de mejora en el retorno de las inversiones de adquisición, gastan 20 % menos en las operaciones de compra y tienen equipos de adquisición considerablemente más pequeños que las empresas con una menor diversidad en sus

<sup>3</sup> IFC, “Women Entrepreneurs are Essential for Private Sector Development in Emerging Markets” [Las mujeres con iniciativa empresarial son esenciales para el desarrollo del sector privado en los mercados emergentes], Washington, DC: IFC, 2015, 1.

proveedores<sup>3</sup>. De acuerdo con las Naciones Unidas, la diversidad en la cadena de abastecimiento puede aportar lo siguiente:

- Aumenta la competencia y, por ende, hace bajar los costos entre proveedores.
- Facilita la innovación y la colaboración con pequeños proveedores para obtener productos más adaptados a las necesidades del cliente.
- Mejora la reputación corporativa y las relaciones con la comunidad<sup>4</sup>.

Otras fundamentaciones se desprenden de un estudio reciente de IFC, que destaca que la presencia de empresas lideradas por mujeres en la cadena de abastecimiento “genera redes de proveedores más fuertes y más amplias que contribuyen a un componente de calidad más alto y a precios más competitivos a lo largo del tiempo”<sup>5</sup>.

Una de las razones para estos datos convincentes es que, en todo el mundo, las empresas propiedad de mujeres crecen a una tasa más alta que las firmas lideradas por hombres. De hecho, la cantidad de empresas propiedad de mujeres en los Estados Unidos creció el doble de rápido que el resto de las firmas privadas de ese país, entre 1997 y 2006. El crecimiento en las empresas propiedad de mujeres incrementa las opciones de proveedores para las compañías, lo cual puede ayudar a mantener los costos bajos. De este modo, las empresas que alientan y respaldan proactivamente a las empresas lideradas por mujeres para que compitan en la obtención de contratos, tienen la oportunidad de obtener réditos de este auge de innovación e iniciativa empresarial<sup>6</sup>.

## **Es bueno para un desarrollo económico más amplio**

Además de reducir costos en gastos de adquisición, el apoyo a negocios locales (o lo más cercano posible a la comunidad en el área de influencia del proyecto) dirigidos por mujeres produce beneficios más amplios: estabilidad, crecimiento y desarrollo económico de la comunidad. Todo esto puede generar dividendos positivos para las relaciones entre empresa y comunidad.

Las mujeres son agentes clave en las comunidades. Las evidencias muestran que, cuando las mujeres controlan el dinero de la comunidad, es más probable que los recursos se reinviertan en las familias y para el beneficio de la comunidad. Algunos estudios demuestran que por cada 1 % adicional de participación de la mujer en el aporte salarial del hogar, puede haber casi un 25 % de aumento en los ahorros familiares. La conclusión que se desprende aquí es que los negocios dirigidos por mujeres,

---

<sup>4</sup> UN Women, *The Power of Procurement: How to Source from Women-Owned Businesses* [El poder de las adquisiciones: Cómo abastecerse de empresas propiedad de mujeres], New York: UN Women, 2017, 29, <http://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2017/3/the-power-of-procurement#view>.

<sup>5</sup> IFC, “Putting Gender Smart Commitments into Practice: SheWorks One Year Progress Report” [Poner en práctica compromisos de género inteligentes en el lugar de trabajo: Informe de avances a un año de SheWorks], Washington, DC: IFC, 2015, 4.

<sup>6</sup> Deloitte y BIAC, *Putting All Our Ideas to Work: Women and Entrepreneurship* [Poner nuestras ideas a trabajar: las mujeres y la iniciativa empresarial], Paris: BIAC, 2015, 11; EY, “Scaling Up: Why Women-Owned Businesses Can Recharge the Global Economy” [Por qué las empresas propiedad de mujeres pueden recargar la economía mundial], New York: EY, 2009, 4; IFC, “Putting Gender Smart Commitments into Practice” [Poner en práctica compromisos de género inteligentes en el lugar de trabajo], 4.

y los negocios que las benefician a través del empleo, representan un importante dinamizador del desarrollo de la comunidad<sup>7</sup>. De hecho, en un informe publicado por Deloitte y BIAC que cita a Goldman Sachs, se estima que cerrar la brecha de financiamiento entre los negocios dirigidos por hombres y los dirigidos por mujeres en economías emergentes generaría un 12 % de crecimiento en el ingreso per cápita en estos países para el 2030<sup>8</sup>.

## Desafíos al identificar y respaldar a empresas propiedad de mujeres<sup>9</sup>

Muchas compañías cuentan con planes sólidos de adquisición local. Pueden llegar a realizar un gran esfuerzo para trabajar con negocios locales de mujeres propietarias. Aun así, a muchas compañías les resulta difícil encontrar y establecer relaciones con estas empresas. Algunas de estas dificultades se describen a continuación.

### *Identificar empresas propiedad de mujeres*

Muchas compañías informan que tienen dificultades para identificar empresas locales de mujeres propietarias que cumplan con la regulación requerida para prestar servicios. Incluso en situaciones donde existen empresas más grandes de mujeres propietarias, pero no necesariamente locales, puede resultar difícil encontrar firmas locales competentes dirigidas por mujeres.

Las investigaciones sugieren que las empresas propiedad de mujeres tienden a ser más pequeñas y no tan intensivas en capital. También suelen contratar a menos personas, lo cual puede contribuir a que sean más difíciles de identificar. La diferencia de tamaño respecto a las empresas dirigidas por hombres se debe a diversas razones, que incluyen actitudes distintas respecto de asumir deudas y riesgos, menos redes empresariales y acceso limitado al financiamiento. Iniciativas tales como SheTrades (consulte Cuadro 2-A) buscan aumentar la visibilidad de empresas propiedad de mujeres.

Las compañías pueden mejorar su alcance a las empresas locales de mujeres propietarias a través de la identificación de los sectores donde hay más posibilidades de que las mujeres sean las dueñas y operen empresas. Por ejemplo, un estudio de las necesidades del sector minero de Canadá, dirigido para descubrir oportunidades para empresas propiedad de mujeres en comunidades indígenas, encontró varias áreas de productos y servicios en las cuales ya existían empresas pequeñas de mujeres propietarias. El estudio detectó posibles oportunidades para aumentar el involucramiento con las empresas propiedad de mujeres en los siguientes sectores:

- Servicios de traducción e interpretación, incluso en dialectos locales.

---

<sup>7</sup> IFC, “Putting Gender Smart Commitments into Practice;” EY, “Scaling Up: Why Women-Owned Businesses Can Recharge the Global Economy” [Por qué las empresas propiedad de mujeres pueden recargar la economía mundial]; Carmen Niethammer, “Women, Entrepreneurship, and the Opportunity to Promote Development and Business” [Mujeres, iniciativa empresarial, Washington, DC: Brookings, 2013, 31.

<sup>8</sup> Deloitte y BIAC, *Putting All Our Ideas to Work: Women and Entrepreneurship* [Poner nuestras ideas a trabajar: las mujeres y la iniciativa empresarial], 11.

<sup>9</sup> IFC define como empresa de mujeres propietarias a la organización: (a) donde el  $\geq 51,0\%$  de su propiedad o participación accionaria está en poder de una o varias mujeres; o (b) donde el  $\geq 20,0\%$  de su propiedad o participación accionaria está en poder de una o más mujeres y hay  $\geq 1$  mujer como CEO/COO (presidenta/vicepresidenta) y además, si hay un directorio,  $\geq 30,0\%$  de sus miembros son mujeres. No obstante, las definiciones pueden variar de un país a otro.

## CUADRO 2-A SheTrades: Integrar la oferta y la demanda

SheTrades es una iniciativa del Centro de Comercio Internacional que reúne a emprendedoras y proveedoras mujeres con el objetivo al año 2020 de conectar un millón de mujeres emprendedoras con los mercados.

Fue creado en respuesta a inquietudes planteadas por las compañías con relación a lo difícil que les resultaba identificar proveedoras adecuadas y esto obstaculizaba el aumento de la diversidad de género en sus cadenas de abastecimiento.

A través del uso de la aplicación informática SheTrades, las emprendedoras mujeres pueden conectarse con otras emprendedoras, ampliar sus redes e internacionalizar sus empresas brindándoles una visibilidad mayor.

La aplicación en sí es el resultado de un reto tecnológico mundial patrocinado por SheTrades en colaboración con Google y la empresa de tecnología brasileña CI&T. Greenbell Communications, una empresa de tecnología keniana propiedad de una mujer ganó la competencia y creó la plataforma SheTrades.

Para más información, ingrese en el siguiente sitio: [www.shetrades.com](http://www.shetrades.com)

- Capacitación en tradiciones y comunicación intercultural para el personal de la empresa minera.
- Servicios de alimentación.
- Costura, específicamente para arreglar uniformes.
- Artesanías: Por ejemplo, tiendas de artesanías en el sitio de las operaciones, que serían frecuentadas por trabajadores en turnos rotativos con traslado aéreo que comprarían recuerdos o presentes.
- Apoyo logístico.
- Asistencia para eventos fuera del sitio de operaciones y/o coordinación de turismo y excursiones locales para el personal en turnos rotativos con traslado aéreo<sup>10</sup>.

Es importante aclarar que esta lista no es de ningún modo exhaustiva. No se debe suponer que las empresas propiedad de mujeres están limitadas a esos servicios. Por el contrario, utilice esta lista como punto de partida para que su compañía llegue a empresas propiedad de mujeres con potencial de ser proveedores.

### *Número limitado de empresas propiedad de mujeres*

En algunos mercados, la razón por la cual es difícil encontrar empresas propiedad de mujeres es porque podrían no existir muchas de esas empresas, particularmente en ciertos sectores. Es cierto que las empresas propiedad de mujeres enfrentan en gran medida los mismos desafíos que cualquier otra empresa. Pero existen además otras dificultades para estas empresas, en especial en

---

<sup>10</sup> “Opportunities in Mining Procurement” [Oportunidades en adquisiciones en minería], Pauktuutit Inuit Women in Business Network, <http://pauktuutit.ca/opportunities/needs-assessment/>.

## CUADRO 2-B WEConnect: Red mundial para empresas propiedad de mujeres

WEConnect International es una red mundial que conecta empresas propiedad de mujeres con oportunidades de oferta para abastecimiento. A través de la red, se identifican, capacitan, registran y certifican las empresas con propiedad mayoritaria (al menos en un 51%) de mujeres o gestionadas y controladas por mujeres. La plataforma está dirigida a empresas propiedad de mujeres fuera de los Estados Unidos y conecta estas empresas con compradores corporativos, incluso con importantes corporaciones multinacionales. Las compañías pueden registrarse en el sitio web de WEConnect para convertirse en miembros empresariales, y las empresas propiedad de mujeres pueden inscribirse para convertirse en proveedoras acreditadas.

Para más información, ingrese al sitio: [weconnectinternational.org](http://weconnectinternational.org)

ciertos países en los cuales las mujeres todavía enfrentan barreras reglamentarias y jurídicas. En Kuwait, por ejemplo, las mujeres no tienen permitido trabajar después de las 8 p.m. Las mujeres en Suazilandia necesitan el permiso de un pariente masculino para realizar diversas tareas como abrir una cuenta bancaria, obtener el pasaporte o hacer cumplir un contrato. En Tanzania, además, a veces las mujeres tienen prohibido dar terrenos como garantía<sup>11</sup>.

Incluso en los lugares donde estas restricciones no rigen, las mujeres a menudo tienen más dificultades en el acceso al financiamiento, lo cual limita la iniciativa y el crecimiento empresarial. A nivel mundial, el 58 % de las mujeres tienen cuenta bancaria, en comparación con el 65 % para los hombres<sup>12</sup>. Las mujeres suelen tener niveles más bajos de alfabetización financiera. Tienden a ser más reacias que los hombres a endeudarse, lo cual obstaculiza la puesta en marcha de las empresas<sup>13</sup>.

Las mujeres también enfrentan barreras más sutiles. Por ejemplo, las situaciones que requieren contactos sociales y canales informales para acceder al financiamiento posicionan a las mujeres en un lugar de desventaja, ya que en muchos contextos puede que no cuenten con esas redes.

Asimismo, las mujeres que viven en ciertos lugares podrían tener menos movilidad que los hombres y podrían no tener tanto acceso a tecnología. Según una investigación de IFC, es un 25 % menos probable que las mujeres tengan acceso a internet o a un teléfono celular propio, en comparación con los hombres, lo cual puede generar barreras para la iniciativa empresarial en un mundo dependiente de la tecnología<sup>14</sup>.

---

<sup>11</sup> EY, “Scaling Up: Why Women-Owned Businesses Can Recharge the Global Economy” [Por qué las empresas propiedad de mujeres pueden recargar la economía mundial], 10. Consulte también: World Bank Group, “Women Business and the Law: Getting to Equal” [Empresas de mujeres y la ley: Llegar a la igualdad], Washington, DC: World Bank, 2015.

<sup>12</sup> World Bank, “La base de datos Global Findex 2014”, Washington, DC: World Bank, 2015, 15.

<sup>13</sup> Niethammer, “Women, Entrepreneurship, and the Opportunity to Promote Development and Business” [Mujeres, iniciativa empresarial y la oportunidad de promover el desarrollo y los negocios], 31.

<sup>14</sup> IFC, “Women Entrepreneurs are Essential for Private Sector Development in Emerging Markets” [Las mujeres con iniciativa empresarial son esenciales para el desarrollo del sector privado en los mercados emergentes], Washington, DC: IFC, 2017, 1.

Otra limitación para las propietarias de empresas es que, aunque ofrezcan productos de calidad, pueden no tener tanta experiencia empresarial o conocimientos especializados para buscar oportunidades comerciales de manera óptima. Esta inexperiencia puede acrecentar los desafíos a la hora de captar inversores<sup>15</sup>.

## Iniciativas para identificar y apoyar a las empresas propiedad de mujeres

IFC respalda varias iniciativas para apoyar específicamente el crecimiento y el desarrollo de capacidades en empresas locales de mujeres propietarias<sup>16</sup>. Algunas de estas iniciativas son las siguientes:

- **Programa *Banking on Women*:** A través de este programa, IFC trabaja para aumentar el acceso al financiamiento para las mujeres emprendedoras. IFC utiliza su inversión para ayudar a que las instituciones financieras apoyen a las mujeres emprendedoras, trabaja con mecanismos no tradicionales de acceso a financiamiento, apoya el involucramiento de las mujeres en cadenas de valor y ofrece servicios de capacitación y asesoría para apoyar a empresas propiedad de mujeres. El programa *Banking on Women* cuenta con 2,5 mil millones de dólares destinados a pequeñas y medianas empresas (pymes) de mujeres propietarias a través de intermediarios financieros<sup>17</sup>.
- ***Women Entrepreneurs Opportunity Facility*:** IFC se asocia con Goldman Sachs en este programa que mejora el acceso de las mujeres emprendedoras al capital, brinda capacitación empresarial y ofrece un foro mundial para promover las mejores prácticas para las pymes de mujeres propietarias. Esta instancia también respalda los programas de clima de inversiones que promueven la asociación entre el gobierno y el sector privado para facilitar la puesta en marcha y el crecimiento de pequeñas empresas<sup>18</sup>.
- **Capacitación en iniciativa empresarial para mujeres:** Una investigación de IFC ha comprobado que muchos programas de capacitación empresarial para mujeres generan escasos resultados porque no cuentan con programas que, junto a sus habilidades empresariales, desarrollen a su vez su confianza, liderazgo y habilidades de presentación. El estudio también reveló que muy pocos programas incluyen mentoría, patrocinio y orientación (*coaching*) o asistencia posterior a la capacitación. Muchos no lograron generar una conexión entre los programas de capacitación y el acceso a los productos financieros. Para abordar estas brechas, IFC ha desarrollado un programa adaptable de capacitación para mujeres empresarias que fue puesto a prueba de manera exitosa en Turquía y Palestina<sup>19</sup>.

---

<sup>15</sup> IFC, “Women-Owned SMEs: A Business Opportunity for in Financial Institutions” [Las pymes de mujeres propietarias: Una oportunidad en las instituciones de financiamiento], Washington, DC: IFC, 2014, 1 y 6. Also, Deloitte y BIAC, “*Putting All Our Ideas to Work: Women and Entrepreneurship*” [Poner nuestras ideas a trabajar: las mujeres y la iniciativa empresarial], 3.

<sup>16</sup> Para mayor información consulte el sitio web de la Secretaría de Género de IFC: [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/gender+at+ifc/priorities/entrepreneurship](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/gender+at+ifc/priorities/entrepreneurship)

<sup>17</sup> IFC, “Banking on Women: Changing the Face of the Global Economy” [Respaldo bancario a las mujeres: Cambiar la cara de la economía mundial], <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/9be5a00041346745b077b8df0d0e71af/BOWfactsheet.pdf?MOD=AJPERES>.

<sup>18</sup> Web de IFC sobre emprendedurismo; [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics\\_Ext\\_Content/IFC\\_External\\_Corporate\\_Site/Gender+at+IFC/Priorities/Entrepreneurship/](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Gender+at+IFC/Priorities/Entrepreneurship/) (Última actualización, 13 de abril de 2017).

- **SME Finance Forum:** IFC gestiona este foro de financiamiento para pymes del Grupo de los 20, una iniciativa de la Alianza Global para la Inclusión Financiera. El foro es una plataforma para compartir conocimientos y ayudar a aumentar el acceso al financiamiento para pymes.
- **Seguros:** IFC lidera una iniciativa para asociarse a compañías de seguro privadas y a instituciones donantes con el fin de aumentar el acceso de las mujeres a seguros, como un modo de mejorar su estabilidad financiera y su iniciativa empresarial.

“Las mujeres por lo general reinvierten una porción mucho mayor de sus ganancias en sus familias y en sus comunidades, comparadas con los hombres, lo cual expande la riqueza y genera un impacto positivo en el desarrollo futuro”.

Otaviano Canuto, Vicepresidente, Red de Reducción de la Pobreza y Gestión Económica del Banco Mundial

Además de IFC, otras organizaciones, como el Centro de Comercio Internacional con la iniciativa SheTrades (consulte Cuadro 2-A) y WEConnect (consulte Cuadro 2-B), están trabajando para que sea más fácil para las compañías identificar negocios que efectivamente sean de mujeres propietarias y que satisfagan ciertos estándares de calidad y escalabilidad. A través de la creación de plataformas y del desarrollo de sistemas de certificación, están ayudando a que las empresas propiedad de mujeres y las compañías se relacionen<sup>20</sup>.

### Vincularse con proveedores de mujeres propietarias

En función de los beneficios de trabajar con empresas propiedad de mujeres y de los desafíos descritos anteriormente, ¿qué otras medidas pueden adoptar las compañías para identificar o contribuir al desarrollo de proveedores liderados por mujeres?

Este set de herramientas brinda un conjunto de acciones efectivas que comienza con una autoevaluación sobre la diversidad en la cadena de abastecimiento. Las acciones adicionales abarcan lo siguiente:

- Desarrollar una política de adquisiciones inclusiva de género para mejorar la identificación y la contratación de empresas propiedad de mujeres.
- Organizar talleres o colaborar con socios tales como IFC para capacitar a las comunidades locales para que constituyan empresas y se presenten a procesos de contratación, lo que contribuirá a fomentar una mayor cantidad de empresas propiedad de mujeres.
- Crear programas de mentoría y desarrollo para ayudar a las empresas propiedad de mujeres a expandirse para satisfacer necesidades corporativas.

<sup>19</sup> IFC, “Women Entrepreneurs are Essential for Private Sector Development in Emerging Markets” [Las mujeres con iniciativa empresarial son esenciales para el desarrollo del sector privado en los mercados emergentes], 3.

<sup>20</sup> Kara Valikai, “Why Bringing Women Owned Business into the Supply Chain Makes Business Sense” [Por qué tiene sentido incorporar a las empresas propiedad de mujeres en la cadena de abastecimiento], Devex, 2013, <https://www.devex.com/news/why-bringing-women-owned-business-into-the-supply-chain-makes-business-sense-82015>.

## Empresas propiedad de mujeres y mejores empleadores para mujeres

Sería erróneo sugerir que las mujeres no pueden beneficiarse de las empresas con hombres propietarios o que las empresas propiedad de mujeres necesariamente brindan un beneficio mayor a las comunidades que aquellas que, siendo propiedad de hombres, emplean a un número considerable de mujeres. Aun así, el enfoque de este set de herramientas está puesto en la maximización de los beneficios empresariales por trabajar con empresas proveedoras de mujeres propietarias. El énfasis está puesto en los beneficios de negocio derivados de trabajar con empresas proveedoras de mujeres propietarias y en la identificación y desarrollo de dichas empresas. Cabe señalar a los usuarios corporativos de este set de herramientas que estos esfuerzos deben estar dirigidos a incrementar el involucramiento con empresas propiedad de mujeres de la localidad, no solo con empresas propiedad de mujeres que tienen una relación escasa o nula con las comunidades del área de influencia del proyecto.

Este set de herramientas complementa al Set de herramientas 1 que establece claramente que las empresas con un número significativo de personal femenino pueden ser más productivas y más eficientes, aun cuando las mujeres no sean las propietarias. El Set de herramientas 1 también incluye técnicas para garantizar que los proveedores de las compañías sean lo suficientemente diversos en cuanto al género. En conjunto, ambos sets de herramientas brindan una gama completa de pautas para garantizar una cadena de abastecimiento con diversidad de género, que incluye el empleo de empresas contratistas y proveedores de mujeres propietarias y proveedores con un número significativo de empleadas mujeres.





---

## SET DE HERRAMIENTAS 2: Herramientas para integrar empresas propiedad de mujeres y con diversidad de género en la cadena de abastecimiento

El Set de herramientas 2 presenta 6 herramientas para ayudarlo a identificar y a promover el desarrollo de empresas proveedoras locales de mujeres propietarias y proveedores locales con un número significativo de empleadas mujeres. Las herramientas brindan pautas detalladas para evaluar el estado actual de diversidad dentro de su cadena de abastecimiento y ofrece alternativas para abordar las brechas, con un enfoque que también respalde el desarrollo de empresas locales de mujeres propietarias.

Este set incluye herramientas para lo siguiente:

- **Evaluar y preparar:** Evaluar la capacidad de su empresa para comprender la brecha de género en su cadena de abastecimiento y para adoptar las acciones pertinentes, así como para destinar el personal, las estructuras y los planes para abordar estos aspectos vinculados al género. La Herramienta 2.1 incluye un modelo de autoevaluación para ayudar a determinar el grado actual de involucramiento con empresas propiedad de mujeres.
- **Abordar:** Adoptar acciones prácticas específicas para aumentar la diversidad de género, la inclusión y las oportunidades equitativas de género en su cadena de abastecimiento. Las herramientas 2.2 a 2.5 lo ayudan a diseñar su enfoque.
- **Monitorear y mantener:** Monitorear el progreso e institucionalizar mecanismos para asegurar una mejora continua en su involucramiento con empresas propiedad de mujeres. La Herramienta 2.6 propone indicadores que le ayudarán a rastrear, monitorear y mantener el progreso hacia los objetivos de diversidad en su cadena de abastecimiento.

Consulte un resumen en la Tabla 2-A.

**TABLA 2-A** Resumen del Set de herramientas 2

HERRAMIENTA	DESTINATARIOS	OBJETIVO
<b>EVALUAR y PREPARAR</b>		
<b>HERRAMIENTA 2.1:</b> Autoevaluación de la diversidad e inclusión en la cadena de abastecimiento	Adquisiciones	Evaluar el grado actual de involucramiento con empresas propiedad de mujeres
<b>ABORDAR</b>		
<b>HERRAMIENTA 2.2:</b> Desarrollo de la justificación económica para incrementar el involucramiento con empresas propiedad de mujeres	Recursos Humanos, alta gerencia	Identificar y presentar argumentos de justificación económica en favor de las empresas propiedad de mujeres
<b>HERRAMIENTA 2.3:</b> Desarrollo de un código de conducta para incrementar el involucramiento con empresas propiedad de mujeres	Adquisiciones	Desarrollar un protocolo y un conjunto de pautas claras para incrementar el involucramiento con empresas propiedad de mujeres
<b>HERRAMIENTA 2.4:</b> Desarrollo de un programa integral de diversidad de género en la cadena de abastecimiento	Adquisiciones	Crear un programa integral que respalde una mayor diversidad en la cadena de abastecimiento
<b>HERRAMIENTA 2.5:</b> Apoyo al incremento de empresas locales de mujeres propietarias para cubrir las necesidades de la cadena de abastecimiento	Adquisiciones, Relaciones Comunitarias	Fomentar el desarrollo de empresas propiedad de mujeres que puedan dar soporte a las necesidades de la cadena de abastecimiento
<b>MONITOREAR y MANTENER</b>		
<b>HERRAMIENTA 2.6:</b> Indicadores para monitorear el progreso en el incremento del involucramiento con empresas propiedad de mujeres	Recursos Humanos, Adquisiciones, alta gerencia	Rastrear, monitorear y mantener el progreso hacia una mayor diversidad de género en la cadena de abastecimiento

---

## HERRAMIENTA 2.1: Evaluar y preparar

Llevar a cabo una autoevaluación del nivel actual de involucramiento de su compañía con las empresas propiedad de mujeres le ayudará a descubrir las brechas e identificar las áreas que requieren acciones e iniciativas futuras.

La Herramienta 2.1 ofrece un modelo de autoevaluación, a modo de un formato de matriz de medición de desempeño, que se puede utilizar para definir un balance inicial interno y para descubrir los cuellos de botella en el proceso de identificar y atraer a empresas proveedoras de mujeres propietarias. Los resultados también pueden dar lugar a la revisión de sus criterios sobre proveedores, a fin de comprobar que no excluyen de manera injusta o innecesaria a las empresas propiedad de mujeres. El uso de la matriz de medición de desempeño supone lo siguiente:

- La compañía actualmente posee algún tipo de plan de adquisiciones.
- La compañía recopila información sobre diversidad de sus proveedores.
- La compañía cuenta con un embajador de equidad de género que puede respaldar la integración de cuestiones de género en las tareas de adquisición.

Si usted no cuenta con un plan local o una oficina de adquisiciones, la Guía de inicio para la contratación local de IFC le ofrece fundamentos importantes<sup>21</sup>. Las herramientas presentadas en este set de herramientas complementan dicha guía a través de un enfoque que integra la dimensión de género en los planes de adquisiciones locales.

---

<sup>21</sup> Las guías utilizadas para desarrollar esta herramienta son las siguientes: WEConnect International, “Global Supplier Diversity & Inclusion: Reaching the Gold Standard” [Diversidad e inclusión en proveedores a nivel mundial: Alcanzar la regla de oro], 2015; UN Women, “*The Power of Procurement: How to Source from Women-Owned Businesses*” [El poder de las adquisiciones: Cómo abastecerse de empresas propiedad de mujeres]; y herramientas del Banco Real de Escocia.

## HERRAMIENTA 2.1:

### Autoevaluación de la diversidad y la inclusión en la cadena de abastecimiento

- ▶ **OBJETIVO:** Evaluar el grado actual de involucramiento con empresas propiedad de mujeres.
- ▶ **DESTINATARIO:** Adquisiciones.

Esta matriz de medición de desempeño ayuda a las compañías a evaluar el grado de involucramiento actual con empresas propiedad de mujeres con relación a su cadena de abastecimiento. También analiza el estado del apoyo existente actual para un mayor involucramiento con las empresas propiedad de mujeres, incluso qué acciones está realizando la alta gerencia y qué tipos de sistemas empresariales se implementan. Esta matriz se basa en pautas de IFC y otras organizaciones<sup>22</sup>.

Esta matriz de desempeño permite a las compañías clasificar su nivel actual de involucramiento con empresas propiedad de mujeres, sus políticas de adquisiciones vigentes y el grado actual de respaldo al desarrollo de proveedores locales de mujeres propietarias.

### APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO

La matriz de medición de desempeño considera varios aspectos de la situación actual de adquisiciones:

- **Involucramiento actual con empresas propiedad de mujeres como contratistas y proveedoras:** ¿Cuántas empresas propiedad de mujeres comercian actualmente como proveedoras de nivel 1 y nivel 2? ¿Se demanda a proveedores y subcontratistas que se involucren con empresas propiedad de mujeres como subcontratistas? ¿Tienen que rendir cuentas de esto?
- **Conocimiento sobre las empresas propiedad de mujeres y nivel de alcance:** ¿Hasta qué punto la compañía conoce a las empresas locales de mujeres propietarias? ¿Cómo pueden adecuarse a la cadena de abastecimiento? ¿Hasta qué punto la compañía está trabajando para desarrollar estas oportunidades?
- **Prácticas y criterios de adquisiciones vigentes:** La compañía, ¿facilita e incentiva el trabajo con empresas propiedad de mujeres? ¿Hasta qué punto el plan de adquisiciones prioriza el trabajo con empresas propiedad de mujeres? ¿Hasta qué punto la empresa monitorea e incentiva el trabajo con empresas propiedad de mujeres?
- **Clima empresarial para priorizar el involucramiento con empresas propiedad de mujeres:** ¿De qué manera la gerencia demuestra su liderazgo sobre este tema? ¿Qué componentes se han puesto en práctica para respaldar la estrategia de manera proactiva?
- **Monitoreo y evaluación:** ¿Se monitorea el involucramiento con empresas propiedad de mujeres? En caso de ser así, ¿cuál es el alcance del monitoreo?

<sup>22</sup> Descargue la guía aquí: [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/03e40880488553ccb09cf26a6515bb18/IFC\\_LPPGuide\\_PDF20110708.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/03e40880488553ccb09cf26a6515bb18/IFC_LPPGuide_PDF20110708.pdf?MOD=AJPERES).

## Puntaje

Califique cada uno de estos criterios en una escala del 1–8:

- **1–2 puntos:** Actividad nula hasta actividad escasa
- **3–4 puntos:** Algo de trabajo, pero principalmente en respuesta a una crisis, hasta trabajo esporádico, de manera regular
- **5–6 puntos:** Trabajos de manera regular en estas cuestiones, aunque no de forma exhaustiva, hasta trabajos de manera regular y exhaustiva
- **7–8 puntos:** Implementación excelente hasta sobresaliente, que incluye la retroalimentación y el perfeccionamiento continuo

Repita esta evaluación todos los años para monitorear el progreso. Utilice los resultados para reflexionar sobre el progreso y para identificar maneras de mejorar el involucramiento, ya sea a través de la actualización de los criterios de adquisiciones o de actividades de extensión a empresas propiedad de mujeres.

Consulte las herramientas 2.2 a 2.5 para lineamientos específicos sobre cómo abordar los cuellos de botella identificados a partir de la matriz de medición de desempeño.

**TABLA 2-B** Equidad de género en la matriz de medición de desempeño en adquisiciones: Evaluar la cadena de abastecimiento, las políticas y las actividades

### INVOLUCRAMIENTO ACTUAL CON EMPRESAS PROPIEDAD DE MUJERES COMO CONTRATISTAS Y PROVEEDORAS:

#### ▼ PUNTAJE ESCALA 1-8 (1 es el más bajo; 8 es el más alto)

	Evalúe la proporción actual de las empresas contratistas o proveedoras de mujeres propietarias del nivel 1 en comparación con todos los proveedores o contratistas del nivel 1.
	Evalúe la relación de los gastos con empresas propiedad de mujeres en comparación con los gastos totales de provisión o contratación de la empresa.

**CONSEJOS:** Para una evaluación adicional y una mayor comprensión:

- Desglose la relación de gastos con empresas propiedad de mujeres por departamentos
- Identifique los departamentos con las proporciones más altas y más bajas de gastos con empresas propiedad de mujeres.
- Identifique las razones de la disparidad entre los departamentos.

### CONOCIMIENTO SOBRE LAS EMPRESAS PROPIEDAD DE MUJERES Y NIVEL DE ALCANCE:

#### ▼ PUNTAJE ESCALA 1-8 (1 es el más bajo; 8 es el más alto)

	La compañía, ¿cuenta (o tiene acceso a través de una cámara de comercio u otra entidad) con una base de datos actualizada de las empresas propiedad de mujeres locales, regionales y nacionales que cumplan con los criterios de proveedores?
	¿Se actualiza esta base de datos de manera regular? ¿Quedaría actualizada en caso de que se actualizaran los criterios de proveedores?
	¿Se identifican en la base de datos los servicios o sectores clave donde están más concentradas las empresas propiedad de mujeres?

Las SDX estándar de la compañía, ¿incluyen actualmente vocabulario que fomente la presentación de ofertas por parte de empresas propiedad de mujeres?
En las actividades dirigidas a proveedores, ¿la compañía toma acciones para incluir a empresas propiedad de mujeres o para dirigirse a los sectores donde se concentran?
¿La compañía ha llevado a cabo evaluaciones, inventarios o análisis para identificar empresas propiedad de mujeres locales y viables como proveedores o subcontratistas?
La compañía, ¿realiza esfuerzos específicos para llegar a empresas propiedad de mujeres, por ejemplo, a través de talleres, seminarios o ferias comerciales en la comunidad?
¿El sitio web incentiva específicamente a que las empresas propiedad de mujeres se presenten a las SDX?
Las SDX, ¿incluyen lenguaje de género inclusivo y/o incentivan específicamente a las empresas propiedad de mujeres a licitar?
¿Las asociaciones locales están preparadas para apoyar adquisiciones para contratistas/proveedores de mujeres propietarias?
¿La compañía respalda eventos para informar a las empresas locales de mujeres propietarias acerca de oportunidades en adquisiciones?
¿La compañía organiza o apoya actividades de desarrollo de capacidades para empresas proveedoras locales de mujeres propietarias?
¿La compañía implementa actividades de mentoría o capacitación que beneficien el desarrollo de las empresas locales de mujeres propietarias?
¿La capacitación incluye tanto fundamentos de negocios como habilidades técnicas?
¿La compañía apoya iniciativas para generar acceso al financiamiento para emprendedoras mujeres locales, por ejemplo, a través alianzas con instituciones financieras locales?

#### PRÁCTICAS Y CRITERIOS DE ADQUISICIONES VIGENTES:

##### ▼ PUNTAJE ESCALA 1-8 (1 es el más bajo; 8 es el más alto)

¿Existe una política o un compromiso de adquisiciones locales que haga referencia explícita al aumento de la cantidad de empresas propiedad de mujeres en la cadena de abastecimiento?
¿La compañía cuenta con una política clara que defina a qué se refiere con “empresas propiedad de mujeres”, por ejemplo, mujeres como propietarias o cantidad/proporción de empleadas mujeres?
Si existe una política para los proveedores de nivel 1 sobre involucramiento con empresas subcontratistas de mujeres propietarias, ¿se aplica a empresas subcontratistas o a empresas proveedoras de nivel 2 o 3?
¿La compañía cuenta con un procedimiento de auditoría de adquisiciones que evalúe específicamente el grado de involucramiento con las empresas propiedad de mujeres?
¿Los criterios de adquisición colocan innecesariamente a las empresas propiedad de mujeres en una posición de desventaja? (Por ejemplo, ¿se exige a los proveedores que hayan estado en el mercado cierta cantidad de años, que tengan cierta cantidad de ingresos, que tengan una cuenta bancaria oficial o que tengan acceso a internet?) <i>CONSEJO: Analice si estos criterios resultan absolutamente necesarios o pueden ser modificados para no excluir a los proveedores más pequeños y con poca antigüedad.</i>
¿Durante la inducción y capacitación del personal de adquisiciones se hace hincapié sobre el involucramiento con empresas propiedad de mujeres?
¿El personal de adquisiciones recibe de manera continua capacitación y formación sobre formas de involucrarse y apoyar a empresas propiedad de mujeres?

Continúa en la página siguiente

Viene de la página anterior

¿Existen incentivos para fomentar el involucramiento con empresas propiedad de mujeres como subcontratistas y/o proveedoras?
¿Se han revisado los planes, las metas y las oportunidades de adquisiciones locales para identificar las áreas donde se podría alentar el involucramiento de las empresas propiedad de mujeres específicas?
¿Se han revisado los planes y las metas de adquisiciones locales para identificar las áreas donde las iniciativas de desarrollo de capacidades permitirían que las empresas contratistas locales de mujeres propietarias cubran las demandas de proveedores y de adquisiciones?

#### CLIMA EMPRESARIAL PARA PRIORIZAR EL INVOLUCRAMIENTO CON EMPRESAS PROPIEDAD DE MUJERES:

##### ▼ PUNTAJE ESCALA 1-8 (1 es el más bajo; 8 es el más alto)

¿El embajador de equidad de género (u otra persona) ha desarrollado una justificación económica para incorporar a las empresas propiedad de mujeres en las adquisiciones?
¿El CEO y el equipo de alta gerencia han comunicado su compromiso para aumentar el número de empresas propiedad de mujeres en la cadena de abastecimiento?
¿La compañía cuenta con un equipo local especializado en adquisiciones con la misión de incluir un objetivo específico para incrementar el involucramiento con empresas propiedad de mujeres?
¿La compañía ha destinado una partida específica dentro del presupuesto para respaldar un mayor involucramiento con las empresas propiedad de mujeres en la cadena de abastecimiento? CONSEJO: Algunos ejemplos pueden ser conectarse con WEConnect u organizar evaluaciones y capacitaciones para el personal de adquisiciones sobre asuntos de género.
¿Los informes anuales incluyen información acerca del involucramiento con las empresas propiedad de mujeres y sobre el avance hacia una mayor diversidad de género en la cadena de abastecimiento?

#### MONITOREO Y EVALUACIÓN:

##### ▼ PUNTAJE ESCALA 1-8 (1 es el más bajo; 8 es el más alto)

¿Existen objetivos claramente definidos sobre el número (o porcentaje) de empresas propiedad de mujeres en la cadena de abastecimiento al que aspira la empresa?
¿El sistema de monitoreo y evaluación incluye el rastreo del número de empresas propiedad de mujeres en la cadena de abastecimiento y de la cantidad de gastos en adquisiciones con estas empresas? CONSEJO: Esto incluye tanto información de los gastos totales como información por departamento.
¿Se realiza un seguimiento e informes trimestrales de esos valores?
¿El sistema de monitoreo y evaluación incluye un indicador relacionado con los contratos con empresas propiedad de mujeres?
¿Las evaluaciones de desempeño para gerentes del departamento de adquisiciones incluyen metas de reclutamiento para aumentar el número de contratos con empresas propiedad de mujeres?
¿Los informes anuales incluyen las mejoras en el involucramiento con empresas propiedad de mujeres?

---

## HERRAMIENTAS 2.2-2.5: Abordar

Después de la autoevaluación, las compañías pueden adoptar medidas para abordar los cuellos de botella y los obstáculos clave que impiden el involucramiento con empresas propiedad de mujeres. A continuación, se presenta una guía paso a paso:

- 1. Desarrollar una justificación económica:** Si el apoyo corporativo es bajo, una justificación económica bien desarrollada brinda las bases para fortalecer el liderazgo de alto nivel y fomentar una cultura corporativa propicia. La justificación económica debería incluir evaluaciones cuantitativas y cualitativas sobre cómo un mayor involucramiento con empresas propiedad de mujeres aumentará la rentabilidad y/o mejorará las relaciones con la comunidad. El embajador de equidad de género puede liderar este esfuerzo, que debería apuntar a la alta gerencia y también a todos los departamentos con necesidades de compra o de subcontratación. Utilice la justificación económica para garantizar la convicción por parte de la alta gerencia e identifique embajadores operativos dentro de los equipos de compra de cada departamento. (Para obtener más información, consulte la Herramienta 2.2).
- 2. Actualizar la política de adquisiciones locales para apoyar un mayor involucramiento con las empresas propiedad de mujeres:** Con base en los resultados de la autoevaluación, modifique su política de adquisiciones locales para reducir las barreras que impiden el acceso para las empresas propiedad de mujeres y, finalmente, para aumentar el involucramiento con estas empresas. Esto implica la modificación de políticas y criterios de adquisiciones que perjudican innecesariamente a las empresas contratistas de mujeres propietarias y la actualización de la estrategias de publicidad y de relaciones comunitarias para lograr una mayor cobertura. (Para obtener más información, consulte las herramientas 2.3 y 2.4).
- 3. Desarrollar programas para apoyar la implementación de la política actualizada:** Esto implica revisar las comunicaciones, organizar capacitaciones para el personal de adquisiciones, establecer alianzas locales, así como identificar incentivos y formas de rendición de cuentas. (Para obtener más información, consulte la Herramienta 2.4).
- 4. Identificar y garantizar los recursos y las herramientas adicionales necesarios para poner en práctica dichos planes:** La implementación del plan actualizado puede requerir de más personal y consultores, y presupuesto adicional para capacitación.
- 5. Promover el desarrollo de proveedores locales para satisfacer las necesidades de la cadena de abastecimiento:** De acuerdo con los resultados de la evaluación, puede que las empresas necesiten actualizar sus programas de capacitación y/o desarrollar nuevas alianzas con la comunidad para respaldar el desarrollo de empresas propiedad de mujeres que podrían calificar como proveedores locales.



## HERRAMIENTA 2.2:

### Desarrollo de la justificación económica para incrementar el involucramiento con empresas propiedad de mujeres

- ▶ **OBJETIVO:** Identificar y presentar los argumentos de la justificación económica en favor del involucramiento con empresas propiedad de mujeres.
- ▶ **DESTINATARIOS:** Recursos Humanos, alta gerencia.

#### UNA JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA SÓLIDA DEMUESTRA VALOR

Una justificación económica sólida es un primer paso importante hacia una mayor diversidad de género en la cadena de abastecimiento. Valida y justifica el esfuerzo y la inversión desplegados al demostrar los beneficios que se pueden obtener. Incluye beneficios no financieros que se suman al valor económico. Entre los beneficios no financieros encontramos: Mejora en las relaciones con la comunidad, ventajas potenciales para los programas de desarrollo de relaciones con la comunidad y para el aspecto reputacional.

Una justificación económica sólida ayudará a asegurar el apoyo de la alta gerencia para revisar el plan de adquisiciones locales y para crear incentivos y formas de rendición de cuentas para aumentar el involucramiento con empresas proveedoras de mujeres propietarias. Los embajadores operativos de cada equipo de compras por cada departamento pueden ser puntos de contacto útiles para implementar estas políticas actualizadas y para monitorear historias de éxito, cuellos de botella y desafíos.

El embajador de equidad de género y el equipo de trabajo de equidad de género de la compañía pueden tomar el liderazgo en la elaboración de la justificación económica, que debe resaltar tanto los beneficios potenciales de una cadena de abastecimiento con diversidad de género como las acciones que la compañía podría adoptar para reducir cualquier brecha. Esto complementa la evaluación del clima de negocios con relación a las empresas locales de mujeres propietarias, tal como se detalla en la herramienta 2.1.

Al elaborar la justificación económica en favor de invertir en empresas proveedoras de mujeres propietarias, recuerde incluir los beneficios no financieros, como los mencionados arriba (y una perspectiva a más largo plazo) para respaldar la justificación. Esta información es crucial ya que, en ciertas instancias, el costo de la diversificación de proveedores podría no compensarse de manera inmediata. Por ejemplo, cuando una empresa de mujeres propietarias más pequeña no cuenta con la escala para satisfacer las necesidades de las compañías internacionales más importantes, se podría necesitar una inversión inicial, en desarrollo de capacidades o en capacitación, antes de que la empresa pueda satisfacer esas demandas. Un detalle minucioso de los beneficios financieros y no financieros, a corto y a largo plazo que se logran por respaldar empresas propiedad de mujeres proporcionará un indicador claro del valor que generan esos esfuerzos, tanto para la empresa como para la comunidad en general.

Utilice el diagnóstico provisto en la Tabla 2-C como ayuda para desarrollar y enmarcar una justificación económica para incrementar la diversidad de género en la cadena de abastecimiento.

## TABLA 2-C Diagnóstico de la justificación económica: Trabajo con empresas propiedad de mujeres

### 1. AHORROS EN COSTOS: Identificar los ahorros potenciales que genera trabajar con empresas propiedad de mujeres.

- ▶ Identifique potenciales proveedores “convencionales” y empresas proveedoras de mujeres propietarias: ¿Hasta qué punto pueden estos proveedores ofrecer servicios equivalentes? Por ejemplo, ¿existen motivos por los que las empresas propiedad de mujeres no pueden satisfacer de igual manera las necesidades de adquisición? ¿Cuáles son las barreras específicas contra el ingreso de empresas proveedoras de mujeres propietarias, de acuerdo con su situación en el mercado (por ejemplo, por haber ingresado recientemente al mercado o por la escala de contratos actuales o por sus criterios de adquisiciones)?
- ▶ Compare los precios entre los proveedores convencionales y las empresas proveedoras de mujeres propietarias que suministran productos y servicios equivalentes: ¿Son competitivos los precios? ¿Existen ahorros potenciales al trabajar con empresas proveedoras de mujeres propietarias? Si las empresas propiedad de mujeres no son proveedores de bajo costo ¿qué otros beneficios, como mayor calidad o valor, se podrían obtener al contratarlas?
- ▶ Compare la calidad del producto entre los proveedores convencionales y las empresas proveedoras de mujeres propietarias que suministran servicios equivalentes: ¿Trabajar con proveedores de mujeres propietarias daría como resultado una mejora en la calidad del producto?
- ▶ Identifique las oportunidades para desarrollar capacidades en empresas proveedoras de mujeres propietarias que no pueden suministrar productos o servicios comparables: ¿Podrían esas empresas llegar a un punto en el que pudieran proveer bienes comparables gracias a un nivel moderado de capacitación?
- ▶ Identifique los ahorros adicionales que surgen por contratar proveedores de mujeres propietarias.

### 2. COSTOS ADICIONALES: Identificar los costos potenciales que puedan resultar de contratar proveedores de mujeres propietarias.

- ▶ ¿Se encuentran esas empresas operando actualmente según las normas exigidas o se necesitaría capacitación adicional para ampliar su capacidad para satisfacer las necesidades de calidad y volumen?
- ▶ Identifique el tipo, alcance y extensión de la capacitación necesaria para que estas empresas puedan convertirse en proveedores viables: ¿Cuántas capacitaciones? ¿Durante cuánto tiempo? ¿Con qué frecuencia se necesitaría repetir la capacitación? Desarrolle estimaciones de costos para estas capacitaciones y compárelas con los beneficios financieros que prevé que se obtendrían por trabajar con ese proveedor en particular.
- ▶ Realice un análisis general de la relación costo beneficio de la capacitación: Primero, calcule el número de proveedores nuevos que podrían quedar calificados por la capacitación. Luego, compare el valor de calificar a estos proveedores recién registrados con los costos de capacitación, ¿el valor compensa el costo?

### 3. PRESUPUESTO: Considerar formas de financiar la capacitación y la cobertura potenciando las actividades de desarrollo de relaciones con de la comunidad.

- ▶ Conéctese con los equipos de responsabilidad social empresarial o de relaciones comunitarias: Identifique oportunidades de subvención cruzada para la capacitación de empresas proveedoras de mujeres propietarias y para actividades de extensión a través de programas ejecutados por estos departamentos.

### 4. BENEFICIOS NO FINANCIEROS: Detallar uno por uno los beneficios de trabajar con empresas proveedoras de mujeres propietarias locales.

- ▶ Examine y evalúe los beneficios no financieros: Estos incluyen mejorar las relaciones con la comunidad, contribuir con el desarrollo económico local a través del empoderamiento de las mujeres, satisfacer los requerimientos de inversión de la comunidad con los de abastecimiento local y cumplir con las disposiciones gubernamentales sobre diversidad de género en la cadena de abastecimiento.
- ▶ Detalle los dividendos del desarrollo de relaciones con la comunidad como resultado de promover las empresas proveedoras de mujeres propietarias y contratarlas.
- ▶ Cuantifique o demuestre las maneras en que estos dividendos ayudarían a compensar, y quizás más que compensar, los costos financieros.

## HERRAMIENTA 2.3:

### Desarrollo de un código de conducta para incrementar el involucramiento con empresas propiedad de mujeres

- ▶ **OBJETIVO:** Desarrollar un protocolo y un conjunto de pautas claras para incrementar el relacionamiento con empresas propiedad de mujeres.
- ▶ **DESTINATARIO:** Adquisiciones.

#### EL ROL DE LOS CÓDIGOS DE CONDUCTA

Incluso antes de que su compañía haya desarrollado completamente su política de equidad de género, un código de conducta formal puede ayudar a delinear el compromiso con la diversidad de género en la cadena de abastecimiento. El código de conducta, conocido también como código de ética, es una política corporativa que sirve de guía a los empleados sobre los comportamientos que se extiende mucho más allá de los procesos y procedimientos. Es un detalle de los valores de la empresa que sustentan sus actividades, metas y objetivos. Contar con un código de conducta sobre diversidad para proveedores indica a todo el personal que es un valor central de la compañía y un principio prioritario de negocios. También proporciona orientación acerca de la integración de este valor en las operaciones de adquisición.

Asegúrese de colaborar con las distintas unidades pertinentes para desarrollar el código, por ejemplo, con el equipo de trabajo de equidad de género, adquisiciones, legales, servicios empresariales y cumplimiento normativo. Es igualmente importante que esté representada la alta gerencia.

Puede decidir suscribir un código de conducta ya existente, como el que desarrolló la organización WEConnect International y el Banco Real de Escocia (Ver Cuadro 2-C). O puede optar por desarrollar su código propio como punto de partida hacia un programa de diversidad de género más integral.

#### DESARROLLO EN 5 PASOS DE UN CÓDIGO DE CONDUCTA PARA LA DIVERSIDAD EN LOS PROVEEDORES

Siga estos cinco pasos para crear un código de conducta en favor de la diversidad en los proveedores.

##### **Paso 1 del desarrollo del código: Establecer objetivos para la diversificación de género en la cadena de abastecimiento.**

Como, por ejemplo:

- Cree un mercado más competitivo e innovador para los proveedores.
- Cree más oportunidades económicas para diversos proveedores dentro de la comunidad circundante.
- Cree oportunidades de adquisiciones que reflejen la diversidad de la comunidad local.

## CUADRO 2-C WEConnect y el Banco Real de Escocia: Código de conducta para diversidad de proveedores

WEConnect International y el Banco Real de Escocia han desarrollado una plantilla para crear un código de conducta para diversidad de proveedores. Las empresas pueden suscribir el código y así dar una señal firme a los grupos de interés internos y externos sobre la intención de actualizar las políticas de adquisiciones, el involucramiento de la comunidad, y el monitoreo y la evaluación de métricas para respaldar un mayor relacionamiento con empresas locales de mujeres propietarias. El objetivo del código es definir los compromisos de la empresa y sentar las bases para un plan de acción más específico y detallado que aumente la diversidad de género en la cadena de abastecimiento.

Para más información, ingrese al sitio: [weconnectinternational.org](http://weconnectinternational.org)

- Desarrolle un plan de adquisiciones alineado con los valores de la empresa y con la política general de adquisiciones.

### Paso 2 del desarrollo del código: Definir términos clave.

- ¿Qué significa una cadena de abastecimiento con diversidad de género para su compañía? Por ejemplo, ¿cómo se define a una empresa de mujeres propietarias? Tenga en cuenta que generalmente se considera empresa de mujeres propietarias a la organización cuya propiedad es al menos un 51 % de mujeres propietarias, es gerenciada y controlada por mujeres.
- ¿Cuál es el porcentaje meta de empresas proveedoras de mujeres propietarias de su empresa?

### Paso 3 del desarrollo del código: Identificar el alcance del código.

- ¿Se aplicará a todos los empleados con responsabilidades en adquisiciones?
- ¿Qué sucede con los proveedores niveles 1 y 2? ¿Se espera que cumplan con el código en las negociaciones con sus propios proveedores y contratistas?

### Paso 4 del desarrollo del código: Describir los principios clave.

Esto incluye definir los principios rectores a los que se comprometen los signatarios del código, por ejemplo:

- Revise los criterios aplicables a proveedores para asegurar que no generan una carga innecesaria e indebida sobre empresas más pequeñas.
- Comuníquese de manera más eficiente para garantizar que las SDX alcanzan un rango más amplio de proveedores potenciales. Existen varias formas de hacerlo, como organizar o participar en conferencias de proveedores y hacer que las políticas de adquisiciones sean más accesibles y fáciles de entender.
- Explore opciones para reducir el tamaño de los contratos: Por ejemplo, desagrupar varias actividades para que no queden reunidas dentro de un solo contrato más grande. Esto

garantizará que las empresas más pequeñas de mujeres propietarias no queden excluidas de la posibilidad de ser elegidas.

- Simplifique y agilice los procesos de presentación de ofertas y contratación para reducir los tiempos que demanda de los proveedores más pequeños.
- Revise los criterios de otorgamiento de contratos para que se concentren en la relación calidad-precio y no simplemente en las opciones de menor costo.
- Revise los procedimientos de pagos para garantizar que se realicen a la brevedad y dentro de marcos de tiempo reducidos para aliviar la presión en las firmas más pequeñas.
- Como parte de los programas de desarrollo de proveedores, brinde retroalimentación a las empresas oferentes no ganadoras.
- Garantice que las iniciativas de desarrollo de empresas pequeñas respalden a las empresas de todos los tamaños: Esto incluye explorar oportunidades de trabajo con microemprendimientos y asegurar que los programas de desarrollo de pequeñas empresas tienen alguna conexión con mecanismos de financiación, para crear oportunidades más significativas.
- Formar asociaciones con los proveedores para explorar opciones de innovación de bajo costo<sup>23</sup>.

### Paso 5 del desarrollo del código: Monitorear y evaluar.

Asumir el compromiso de evaluar y monitorear de manera continua y efectiva, con los siguientes indicadores:

- Cantidad y tipo de proveedores
- Eficacia de las actividades de capacitación
- Relación costo-eficiencia de los proveedores<sup>24</sup>.

“La iniciativa empresarial de las mujeres es cada vez más sobresaliente en la composición económica de muchos países y es una contribución clave al crecimiento económico en países de medianos y bajos ingresos”.

—Erkko Autio

Fuente: *Global Entrepreneurship Monitor Report 2007* [Monitoreo del Emprendimiento Global].

<sup>23</sup> La información en el paso 4 se apoya en: UN Women, *The Power of Procurement: How to Source from Women-Owned Businesses* [El poder de las adquisiciones: Cómo abastecerse de empresas propiedad de mujeres]; y Connaughton y Gibbons, “Beyond Compliance: Top Supplier Diversity Programs Aim to Broaden Value Proposition” [Más allá del cumplimiento: Principales programas de diversidad de proveedores apuntan a ampliar la propuesta de valor], Atlanta: The Hackett Group, 2016.

<sup>24</sup> WEConnect International y Banco Real de Escocia, *Supplier Diversity & Inclusion Code of Conduct* [Código de conducta para diversidad e inclusión de proveedores], <http://www.weconnecteurope.org/sites/default/files/documents/SDICCAadopters.pdf>.

## ADOPCIÓN EN 4 PASOS DE UN CÓDIGO DE CONDUCTA PARA DIVERSIDAD EN PROVEEDORES<sup>25</sup>

Desarrollar el código es solo la primera etapa. La siguiente fase implica desplegarlo en toda la empresa y asegurar que se adopte y se acepte. Aquí se presentan los pasos para ayudar a que su empresa adopte el código de conducta recientemente desarrollado.

### **Paso 1: Comparta los detalles del código con los gerentes clave y logre su respaldo haciendo que sean parte.**

Involucre a los responsables de los departamentos clave, incluidos adquisiciones, legal, cumplimiento normativo, sostenibilidad, y servicios a empresas, así como a la alta gerencia, para revisar, modificar y finalizar el código. Recuerde que el respaldo de los niveles más altos es fundamental para una implementación exitosa.

### **Paso 2: Establecer un cronograma para el desarrollo de una política de adquisiciones locales inclusiva de género más integral.**

Esto debe incluir criterios y procedimientos de adquisiciones actualizados, así como planes de comunicación y capacitación actualizados.

### **Paso 3: Diseñar un plan de comunicación para la implementación del código.**

- ¿Cómo, cuándo y dónde se presentará el código?
- Identifique las estrategias y enfoques específicos para comunicarlo al personal, a los grupos de interés corporativos, a las otras compañías y a la comunidad.

### **Paso 4: Desarrollar un plan de monitoreo y evaluación<sup>26</sup>.**

¿Cómo se monitoreará la implementación exitosa del plan? Los indicadores potenciales pueden incluir:

- Porcentaje de gastos asociados con la diversidad en proveedores.
- Cantidad o porcentaje de proveedores clasificados como “diversos”.
- Porcentaje de proveedores que cumplen o superan las expectativas.
- Cantidad o porcentaje de proveedores “diversos” que son socios estratégicos.

<sup>25</sup> A grandes rasgos se basa en la publicación del Banco Real de Escocia, *Supplier Diversity & Inclusion Code of Conduct: Adopting the Code* [Código de conducta para diversidad e inclusión de proveedores: Adoptar el código], <https://weconnectinternational.org/images/supplier-inclusion/supplier-inclusion-code-of-conduct-adopting-the-code.pdf>.

<sup>26</sup> Basado en la publicación de Connaughton y Gibbons, “Beyond Compliance: Top Supplier Diversity Programs Aim to Broaden Value Proposition” [Más allá del cumplimiento: Principales programas de diversidad de proveedores apuntan a ampliar la propuesta de valor], 3.

## HERRAMIENTA 2.4:

### Desarrollo de un programa integral de diversidad de género en la cadena de abastecimiento

- ▶ **OBJETIVO:** Desarrollar un programa integral para aumentar la diversidad en la cadena de abastecimiento.
- ▶ **DESTINATARIO:** Adquisiciones.

Después de manifestar la intención de mejorar la diversidad de género en la cadena de abastecimiento a través del código de conducta, es hora de concentrarse en la creación de un programa integral para una cadena de abastecimiento con diversidad de género. Este proceso se basa en la evaluación de la cadena de abastecimiento y se detalla a continuación.

#### Medida de acción 1. Evaluación y actualización de la política local de adquisición.

Revise la política con la mira puesta en que sea más fácil para las empresas propiedad de mujeres calificar y registrarse como empresas proveedoras, y en abordar los cuellos de botella que se identifiquen en la evaluación.

- Defina qué es una empresa de mujeres propietarias y aclare los criterios para calificar como tal, de acuerdo con el código de conducta<sup>27</sup>.
- Además de la estructura de propiedad y control, identifique los criterios de calificación y la forma en que se evaluarán estos criterios: Por ejemplo, ¿se tomará en consideración la participación activa de la propietaria en las operaciones comerciales?
- Destaque las áreas de la política de adquisiciones locales o de las pautas actuales de adquisición que contribuyen a los cuellos de botella y a los desafíos identificados en la evaluación:
  - » ¿Cómo se publican las licitaciones? ¿Para hacer públicas las oportunidades de abastecimiento generalmente se apoya en el boca a boca, en redes comerciales u otro tipo de comunicación que pueda crear una desventaja para las empresas nuevas, más pequeñas o para las que no tienen acceso a las redes comerciales más asentadas?
  - » Revise los criterios para proveedores autorizados a fin de determinar si los requisitos financieros o legales excluyen innecesariamente u obstaculizan abiertamente la participación de empresas propiedad de mujeres. ¿Estos requisitos, como los años de antigüedad de la empresa o el monto mínimo de ingresos durante el año anterior, impiden que las empresas proveedoras de mujeres propietarias, que cumplen con las demás calificaciones y capacidades, se presenten para ofertar?

<sup>27</sup> La *Guía empresarial para adquisiciones sensibles al género* de ONU Mujeres sugiere los siguientes criterios mínimos para que una empresa se considere como de mujeres propietarias: "(1) Debe ser al menos el 51% de propiedad irrestricta de una o más mujeres; (2) una o más mujeres deben tener el control irrestricto sobre la toma de decisiones a largo plazo y sobre la gestión y la administración diarias de las operaciones comerciales; y (3) debe tener independencia respecto de empresas que no sean de mujeres propietarias". UN Women, *Corporate Guide to Gender Responsive Procurement* [Guía empresarial para adquisiciones sensibles al género], New York: UN Women, 2017, xiii.

## CUADRO 2-D Anglo American marca el camino en contratación local

La política de adquisiciones de Anglo American reconoce que las pequeñas y medianas empresas enfrentan desafíos únicos cuando se trata de acceder a oportunidades en la cadena de abastecimiento; por ejemplo, en situaciones en las que los requisitos o los procedimientos de adquisiciones son muy complejos, o cuando los requisitos o las normas excluyen a los proveedores más pequeños. Esta es la forma en la que la política aborda estas cuestiones:

*"Nos esforzaremos entonces por minimizar las barreras a la participación simplificando nuestros procesos y comunicando de manera clara y transparente nuestros requisitos y normas. Nos basaremos en una categorización preferencial de métodos de abastecimiento adecuados a las características particulares del mercado local y de las pequeñas y medianas empresas..."*

*"...Nuestros plazos de pago se ajustarán a las necesidades de las pequeñas y medianas empresas..."*

*"...Apoyaremos el desarrollo de las empresas locales comercialmente viables que cumplan con los requisitos de Anglo American".*

Fuente: Anglo American

- » ¿Los contratos están empaquetados, es decir, que agrupan varios tipos de tareas, de manera que excluyen a las empresas propiedad de mujeres? Estas empresas suelen ser más pequeñas y pueden tener dificultades para responder a licitaciones más grandes, más complejas o de tareas múltiples.
- » ¿Cuál es la estructura típica de pago de los contratos? ¿Se espera que las empresas inviertan mucho tiempo en la planificación o mucho trabajo en la etapa inicial antes del primer pago? Esas expectativas podrían significar una dificultad innecesaria para las empresas más pequeñas.
- Identifique maneras de modificar las normas actuales sin alterar los requisitos de calificaciones esenciales: Esto se extiende a todos los oferentes, no solo a las empresas proveedoras de mujeres propietarias. Aquí hay varias opciones, incluso la posibilidad de sustituir criterios de evaluación alternativos o el potencial para brindar más apoyo a los oferentes a fin de que puedan cumplir con las normas.

### Medida de acción 2. Desarrollo de incentivos para la implementación y la rendición de cuentas.

Haga que los departamentos rindan cuentas del logro de las metas de involucramiento de empresas propiedad de mujeres. Deben justificar los motivos por los que lograron, o no, alcanzar estas metas. Sus comentarios ayudarán a aumentar el respaldo a la diversificación de proveedores.

- Cree incentivos: Esta acción alentará a los departamentos a alcanzar metas en favor de la inclusión de empresas propiedad de mujeres. Los incentivos se deben extender también a los gerentes, incorporando, dentro las evaluaciones de desempeño ejecutivo, el avance en las metas de involucramiento de empresas propiedad de mujeres. El desempeño se debe medir en parte con indicadores cuantitativos, como la cantidad de empresas propiedad de mujeres involucradas, e indicadores cualitativos, como el nivel de esfuerzo para identificar, incluir e involucrarlas.



- Cree programas de mentoría voluntarios o remunerados: En particular, esos programas deben incluir oportunidades de conectar al personal femenino con emprendedoras locales. Si los programas son voluntarios, considere otros tipos de reconocimiento, por ejemplo, programas de premios que recompensen a los equipos que más aporten a la mentoría de la comunidad.

### **Medida de acción 3. Capacitación y soporte para contribuir al desarrollo de empresas locales de mujeres propietarias.**

Además de establecer políticas que requieran insumos locales, muchas compañías PGM están invirtiendo en el desarrollo de proveedores locales en las comunidades en el área de influencia del proyecto. (Para más información sobre respaldo a empresas locales de mujeres propietarias a través de actividades de desarrollo de relaciones con la comunidad, ver Set de herramientas 3).

- Compruebe que los programas abordan las necesidades específicas de las empresas propiedad de mujeres: Recuerde que a menudo estas empresas carecen de acceso igualitario a redes, al capital y al financiamiento.
- Considere respaldar microemprendimientos: En general, las empresas propiedad de mujeres son más pequeñas que las manejadas por hombres, en parte, por la desigualdad en el acceso al capital. Si se brinda el apoyo adecuado, algunos de estos microemprendimientos pueden convertirse en proveedores sólidos y con capacidad.
- Trabaje con instituciones financieras para brindar financiamiento a quienes participan en capacitaciones: Aliente a las instituciones financieras a que provean esos fondos por su cuenta, o asóciese con ellas para respaldar a estas nuevas empresas. Según Deloitte, algunas empresas trabajan con fondos que ofrecen “garantías para mujeres” para apoyar específicamente a empresas propiedad de mujeres; otros aceleradores e incubadoras de empresas ofrecen fondos para financiamiento de pequeñas y medianas empresas propiedad de mujeres, para promover el crecimiento<sup>28</sup>.
- Utilice programas de contenido local para respaldar la mentoría y la generación de redes para las empresas propiedad de mujeres: Estas empresas no tienen las mismas redes de comunicación que las empresas de hombres, por lo que los programas que les ayuden a crear nuevos contactos pueden producir beneficios a largo plazo.
- Revise el plan de capacitación para asegurar que los programas son inclusivos y apuntan a ese sector (ver cuadro 2-E para obtener más información).

### **Medida de acción 4. Revisión y actualización de las estrategias de comunicación.**

Mantener informadas a las empresas propiedad de mujeres que son proveedores sobre las oportunidades de contratación futuras es una pieza importante en este rompecabezas. Aplique lo que aprendió sobre las empresas locales de mujeres propietarias durante su evaluación como guía para estas actividades

---

<sup>28</sup> Deloitte y BIAC, Putting All Our Ideas to Work: Women and Entrepreneurship [Poner nuestras ideas a trabajar: las mujeres y la iniciativa empresarial] 4.

### CUADRO 2-E Cómo hacer la capacitación más específica e inclusiva

Aquí presentamos algunas maneras en las que las compañías pueden sacar el máximo provecho de su inversión en capacitación a potenciales empresas proveedoras de mujeres propietarias:

- Asegure que la capacitación para proveedores locales sobre cómo calificar y cómo registrarse sea inclusiva de género.
- Organice la capacitación para que sea igualmente accesible para hombres y mujeres ofreciendo cuidado de niños y encuentros a distintas horas del día.
- Ponga a disposición mentoras y asesoras específicamente orientadas a empresas propiedad de mujeres.
- Organice mentorías, capacitación y programas de incubadoras diseñados específicamente para empresas propiedad de mujeres.
- Provea capacitación dirigida.
- Ofrezca capacitación en habilidades no cognitivas para desarrollar la autoconfianza en las mujeres, con la mira en el desarrollo personal y el liderazgo.
- Identifique sectores clave en los que las empresas propiedad de mujeres puedan prosperar y desarrolle programas orientados a estas industrias.
- Asíciense con actores locales para desarrollar empresas propiedad de mujeres: Por ejemplo, trabaje con bancos locales para capacitar a las mujeres en los conocimientos financieros básicos y de apertura de cuentas para empresas; invite a los bancos a considerar el otorgamiento de crédito o anticipos con base en contratos corporativos.
- Asíciense con instituciones de enseñanza para ofrecer capacitación diseñadas y con cobertura especial hacia las mujeres: Los programas deben ofrecer cuidado de niños y generar oportunidades específicas en la cadena de abastecimiento.
- Desarrolle un mecanismo de intercambio de conocimientos y comentarios para postulantes y proveedores provenientes de minorías: Esto permite que los proveedores y los potenciales proveedores aprendan unos de otros.

de extensión. Aquí se presentan algunas pautas que le ayudarán a revisar y actualizar las estrategias de comunicaciones para asegurar una mayor diversidad de género en la oferta para contrataciones:

- Observe la forma en que se comunican las oportunidades: ¿Usa un lenguaje inclusivo de género? Por ejemplo, ¿se utilizan términos como “persona para el puesto de capataz/ capataza” en lugar de solo “capataz” o “capataza”? ¿Se alienta de manera específica a que se postulen empresas propiedad de mujeres y empresas con un número importante de personal femenino?
- Designe a personal masculino y femenino para representar a la compañía en las ferias comerciales locales: Esto será un mensaje poderoso de que la compañía está interesada en contratar por igual empresas propiedad de mujeres y de hombres. Organice talleres locales para enseñarle a las mujeres cómo responder a las SDX. Los temas de capacitación deben incluir cómo registrarse como proveedor y la comprensión de las calificaciones y requisitos.
- Establezca un centro o puesto local empresarial que ofrezca capacitación para hacer registro en línea: Esto ayudará a los potenciales proveedores que tienen un acceso a internet limitado (ver la Herramienta 2.5 para obtener más información sobre desarrollo de capacidades).

- Aliente a las empresas a registrarse en línea como proveedores e invítelos a que hagan correr la voz entre colegas en otras empresas.
- Comunique a los proveedores y contratistas niveles 1 y 2 que ellos tienen la responsabilidad de implementar el código de conducta y las metas de diversidad e inclusión en sus procesos de contratación.
- Revise y rediseñe las comunicaciones internas de la empresa sobre el plan de adquisiciones locales actualizado.
  - » Considere la incorporación de nuevos incentivos y de formas de rendición de cuentas para la implementación del plan actualizado.
  - » Asegúrese de que todo el personal se encuentra familiarizado con el plan.
  - » Identifique estrategias de comunicación para informar al personal sobre cambios y actualizaciones adicionales.
  - » Brinde capacitación sobre la política actualizada a todo el personal con responsabilidades de adquisiciones.
- Revise y rediseñe las maneras en que la compañía comunica al público lo referente a las SDX.

### **Medida de acción 5. Identificar y asegurar los recursos adicionales necesarios para implementar los planes.**

Actualice el presupuesto para incluir gastos asociados con la diversificación de género. Los costos adicionales pueden incluir:

- **Personal:** ¿Se necesitará más personal o más consultores para las actividades de capacitación y mentoría?
- **Compensación:** ¿Se compensará al personal que ofrece servicios de mentoría o habrá una recompensa económica para quienes brinden la mayoría de las mentorías voluntarias?<sup>29</sup>
- **Servicios:** ¿Cuántas capacitaciones o mentorías se desarrollarán y cuál será el costo por cada actividad?
- **Contratos:** Si la compañía planea ofrecer préstamos a pymes para respaldar su desarrollo o como anticipos sobre los contratos, determine la fuente de financiamiento, la estructura del préstamo y el esquema de tasa de interés.
- **Comunicación:** Determine los costos adicionales asociados con comunicaciones diseñadas específicamente para conectarse con la comunidad y con empresas propiedad de mujeres. En este punto, los costos se podrían compartir con otros departamentos, como el de relaciones comunitarias, o con socios externos, como la cámara de comercio local. Asegúrese de identificar los ahorros potenciales que podrían generarse con este enfoque de costos compartidos.

<sup>29</sup> IFC, *Guide to Getting Started in Local Procurement* [Guía para los primeros pasos en adquisiciones locales], Washington, DC: IFC, 2011, 53.

## HERRAMIENTA 2.5:

### Promoción del desarrollo de empresas locales de mujeres propietarias

- ▶ **OBJETIVO:** Desarrollar empresas propiedad de mujeres para que puedan responder a las necesidades de la cadena de abastecimiento.
- ▶ **DESTINATARIOS:** Adquisiciones, Relaciones Comunitarias.

Si opera en comunidades en las que algunas empresas propiedad de mujeres cuentan con las habilidades y la capacidad suficientes para respaldar las necesidades de la cadena de suministro, podría brindar su apoyo para que, finalmente, puedan ser parte de la cadena de abastecimiento de su compañía. Compartir la carga de trabajo, de manera que el esfuerzo se convierta en una actividad conjunta de abastecimiento y de desarrollo de relaciones con la comunidad, puede generar dividendos más amplios: expandir la base de abastecimiento local, aumentar el desarrollo económico local y construir relaciones positivas con la comunidad.

Esta herramienta proporciona pautas sobre cómo desarrollar empresas propiedad de mujeres siguiendo un proceso que incluye las siguientes acciones:

- Evaluar e identificar las limitaciones de la iniciativa empresarial de mujeres.
- Identificar socios potenciales existentes, como incubadoras de empresas e instituciones financieras locales.
- Desarrollar actividades para desarrollar la capacidad de las empresas locales de mujeres propietarias con la colaboración de los equipos de abastecimiento y de relaciones comunitarias.
- Monitorear el impacto en el abastecimiento local, en el desarrollo económico local y en el empoderamiento económico de las mujeres.

A continuación, se ofrece un detalle de cada uno de estos puntos.

#### EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES

Para enfrentar las barreras y apoyar el desarrollo de las empresas propiedad de mujeres con eficacia, las compañías deben comprender qué se interpone en el camino. Realizar una evaluación de las barreras y oportunidades de las iniciativas empresariales de las mujeres en una comunidad determinada será de gran ayuda. Un consultor de género, contratado como parte de la estrategia de relaciones comunitarias, podría ser muy adecuado para realizar esta revisión.

#### Limitaciones habituales de las empresas propiedad de mujeres

Las mujeres enfrentan una serie de limitaciones para la iniciativa empresarial, como por ejemplo:

- **Barreras para acceder al financiamiento:** Con frecuencia, las mujeres emprendedoras tienen más dificultades para acceder al financiamiento que los hombres. Es posible que enfrenten mayores

## CUADRO 2-F Business Women: Una asociación entre ExxonMobil y la fundación Cherie Blair

La aplicación para móviles Business Women brinda consejos sobre cómo iniciar y administrar negocios, dirigidos específicamente a mujeres con iniciativas empresariales. Es el resultado de una asociación innovadora entre ExxonMobil y la fundación Cherie Blair para apoyar a las mujeres con iniciativas empresariales.

A partir de una investigación que muestra la prevalencia de los teléfonos móviles en los mercados emergentes de todo el mundo, la aplicación fue diseñada para permitir el acceso fácil de las mujeres propietarias de empresas.

Ya fue lanzada en Nigeria, Tanzania e Indonesia y llegó a más de 100 000 mujeres en solo un año, de 2012 a 2013. En una encuesta, el 90 % de las suscriptoras afirmaron que la aplicación las ayudó a convertirse en mejores empresarias.

*Fuente: ExxonMobil, "Women's Economic Opportunity: An Award-Winning Mobile Service for Women Entrepreneurs" [Oportunidad económica de las mujeres: Un servicio móvil para mujeres emprendedoras galardonado].*

desafíos para obtener préstamos: las tasas de interés pueden ser más altas o los montos de los préstamos pueden ser menores. Además, es más probable que utilicen fuentes de financiamiento informales, como la familia o la iglesia. Si bien las instituciones de microfinanzas han demostrado ser un recurso de crédito popular para las mujeres, estas instituciones también imponen limitaciones en cuanto al tamaño de la organización, lo que crea un desafío para las mujeres que desean expandir sus negocios para cumplir con los requisitos de contratación corporativa.

- **Control limitado de las finanzas:** En algunos países, las mujeres enfrentan restricciones legales y culturales para controlar sus propias finanzas. Puede que no se les permita tener sus propias cuentas bancarias. Es posible que no tengan autoridad para tomar decisiones sobre cómo gastar o invertir las finanzas familiares. Para las aspirantes a empresarias, esto podría crear serios desafíos para comenzar. Si las mujeres necesitan depender de un familiar masculino para poder acceder a sus cuentas, sus ahorros podrían estar en riesgo.
- **Limitaciones legales en otros aspectos de la iniciativa empresarial:** Más allá del acceso limitado al financiamiento y el control sobre las finanzas, las mujeres pueden enfrentar otros obstáculos, como una capacidad limitada para ser propietarias o tener una propiedad a su nombre. Podrían tener prohibido contar con sus propios pasaportes u otras formas de identificación, lo que puede ser crítico para comenzar un negocio.
- **Normas culturales que limitan el tiempo, la movilidad y la independencia de las mujeres:** Las obligaciones familiares y culturales pueden ser un obstáculo en la gestión de un negocio. Otros desafíos incluyen restricciones para hablar o reunirse con extraños, movilidad limitada y responsabilidades de cuidado infantil primario, todo lo cual hace más difícil ir en busca del sueño de iniciativa empresarial.
- **Falta de habilidades clave:** En muchas comunidades, las mujeres pueden tener menos acceso a la capacitación empresarial, incluso en finanzas y administración.

- **Menor tolerancia al riesgo:** Los estudios indican que las mujeres hacen frente a los riesgos e inversiones de manera diferente a los hombres, con una menor tolerancia al riesgo.
- **Infraestructura limitada:** Contar con mejores carreteras e infraestructura de transporte puede facilitar el acceso de las mujeres a las finanzas y a los mercados, con un fuerte impacto positivo en la participación económica y la iniciativa empresarial de las mujeres.

## IDENTIFICACIÓN DE SOCIOS POTENCIALES

Incorporar socios que puedan colaborar con usted y apoyar el desarrollo, el financiamiento y la sostenibilidad de las empresas locales de mujeres propietarias le permitirá ampliar el alcance de sus esfuerzos. Aquí se presentan algunas asociaciones para explorar:

- **Recursos de desarrollo empresarial existentes:** Por ejemplo, incubadoras de empresas, competencias o recursos de iniciativas empresariales locales y la cámara de comercio local.
- **Instituciones financieras:** Bancos comerciales y de microfinanzas, organizaciones que otorgan subvenciones, organizaciones no gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro dedicadas a promover la alfabetización financiera y la inclusión.
- **Organizaciones de mentorías:** Para respaldar o facilitar mentorías para mujeres emprendedoras locales.
- **Incubadoras de desarrollo empresarial o centros de capacitación y de desarrollo de capacidades**

## Asociarse para ofrecer capacitación

Los cursos de capacitación que se desarrollan con socios locales deben estar dirigidos específicamente a las empresas que pueden contribuir directamente en la cadena de abastecimiento de la compañía.

### CUADRO 2-G Boyner Group refuerza su base de proveedores a través del desarrollo de capacidades

Boyner Group cotiza en bolsa y es el minorista de productos no electrónicos más grande de Turquía. Los proveedores de mujeres propietarias representan el 17% de su base de proveedores, el doble del promedio en ese país. Aun así, la empresa ha reconocido que las empresas propiedad de mujeres enfrentan obstáculos únicos para convertirse en proveedores de los grandes compradores.

Trabajando en asociación con IFC, la empresa diseñó un programa de 12 semanas para desarrollar la capacidad de pequeñas empresas dirigidas por mujeres que tienen el potencial de convertirse en parte de una cadena de abastecimiento corporativa. El programa "Good for Business" capacita a las mujeres empresarias y las conecta con mentores, instituciones financieras y marcas que podrían ayudarlas a impulsar sus negocios.

Además de desarrollar habilidades y de proporcionar mentoría y apoyo financiero para estas pequeñas empresas, el programa generó dividendos para el Grupo Boyner, al tener una base de proveedores más sólida y diversificada.

*Fuente: Boyner Group e IFC, "Case Study: Boyner Group's Supply Chain Strengthens Women in Business [Caso de estudio: La cadena de abastecimiento de Boyner Group fortalece a las mujeres en la economía]."*

Además, las compañías deben considerar una capacitación que respalde el desarrollo de una gama más amplia de empresas, como parte de un plan de desarrollo de relaciones con la comunidad.

Un plan de estudios de desarrollo empresarial debe incluir módulos sobre habilidades comerciales, registro y licencias, financiamiento, negocios y administración financiera. Considere el uso de incubadoras o de centros de formación como lugares para ofrecer capacitación en banca y crédito, en colaboración con instituciones financieras (consulte a continuación).

Además de desarrollar habilidades, los programas de capacitación deben incluir apoyo continuo durante los primeros años posteriores a la puesta en marcha del negocio. Esto es particularmente importante para las empresas propiedad de mujeres, dado que una cantidad desproporcionada de negocios de mujeres fracasan<sup>30</sup>.

Está demostrado que con esas asociaciones para capacitación se pueden lograr resultados. Por ejemplo, un centro de desarrollo comercial de Sudáfrica asociado con el proyecto de Richards Bay Minerals, una filial de Rio Tinto, ha ayudado a desarrollar más de 60 empresas locales. El centro ha creado vínculos con bancos y se ha asociado con la Universidad de Monash en un programa de certificación en gestión empresarial para empresarios locales. La mayoría de los participantes en el programa han sido mujeres y jóvenes<sup>31</sup>.

### Programas de apoyo diseñados a medida

Para aumentar la capacidad de las empresas propiedad de mujeres y apoyar un mayor involucramiento, las actividades deben ser personalizadas para abordar las circunstancias locales únicas y las limitaciones específicas de la comunidad. Aquí se presentan algunas sugerencias:

- Piense creativamente para diseñar programas novedosos y apoyar la innovación: Organice desafíos locales de innovación para empresas propiedad de mujeres y brinde su apoyo para que aumenten su capacidad y crezcan, por ejemplo, a través de un centro de capacitación local. La aplicación ExxonMobil Business Women (cuadro 2-F) es un ejemplo de apoyo innovador para iniciativas empresariales de mujeres. El programa Good for Business, desarrollado por Boyner Group en asociación con IFC (cuadro 2-G) es otro ejemplo. Este novedoso programa de capacitación ayuda a las iniciativas empresariales de mujeres a desarrollarse, a la vez que diversifica y fortalece la cadena de abastecimiento de la compañía.
- Revise las políticas internas de abastecimiento: Asegúrese de que respalden a las pequeñas empresas propiedad de mujeres. Observe de qué manera se integran los contratos. Observe también los términos de financiamiento del proveedor para asegurarse de que los enfoques actuales no crean desventajas injustas para las empresas más chicas.

<sup>30</sup> IFC y GPFI, *Strengthening Access to Finance for Women-Owned SMEs in Developing Countries* [Fortalecer el acceso al financiamiento para pymes de mujeres propietarias en los países en desarrollo], Washington, DC: IFC, 2011, 17.

<sup>31</sup> "Strong Links in the Chain" [Eslabones fuertes en la cadena], Rio Tinto, [http://www.riotinto.com/ourcommitment/spotlight-18130\\_20288.aspx](http://www.riotinto.com/ourcommitment/spotlight-18130_20288.aspx).

- Entidades financieras: Trabaje con instituciones financieras locales para abogar ante ellas sobre el acceso de las mujeres a las finanzas. Los esfuerzos incluyen los siguiente:
  - » Capacitar a las instituciones financieras locales sobre los beneficios de la participación financiera de las mujeres. En muchas comunidades, las normas culturales pueden indicar que las propias instituciones financieras muestran sesgos contra las empresas propiedad de mujeres. Un primer paso importante puede ser el trabajar con los bancos para abordar estos sesgos como parte de un programa integral para apoyar un mayor acceso al financiamiento por parte de las empresas propiedad de mujeres<sup>32</sup>.
  - » Respalda los esfuerzos de las instituciones financieras locales para capacitar a las empresarias en los fundamentos de la banca y el crédito, incluida la manera de asegurar el crédito y hacer crecer sus negocios.
  - » Colaborar con instituciones financieras locales para proporcionar préstamos con bajo interés para mujeres, incluidas las participantes en incubadoras de empresas, y para facilitar la garantía de préstamos para empresas propiedad de mujeres.
- Establezca programas de mentorías: Conecte empresas exitosas de mujeres propietarias con empresas emergentes de mujeres propietarias y a ejecutivos de empresas con mujeres emprendedoras locales.
- Considere enfoques complementarios para aumentar la sostenibilidad: Está demostrado que los enfoques aislados —como ofrecer financiamiento sin capacitación en gestión empresarial— tienen menos probabilidades de generar sostenibilidad comercial a largo plazo<sup>33</sup>.

### Monitoreo del progreso

Al hacer seguimiento y evaluación de las diversas actividades de desarrollo comercial, asegúrese de considerar la efectividad al desarrollar una base de abastecimiento local con más diversidad de género. El seguimiento también debe medir las contribuciones más amplias al desarrollo económico local y al empoderamiento económico de las mujeres.

<sup>32</sup> IFC y GPFI, *Strengthening Access to Finance for Women-Owned SMEs in Developing Countries* [Fortalecer el acceso al financiamiento para pymes de mujeres propietarias en los países en desarrollo], 6.

<sup>33</sup> Urban Institute, “Six Lessons on What Works in Supporting Women-Owned Businesses” [Seis lecciones sobre lo que sí funciona para respaldar a las empresas propiedad de mujeres], Washington, DC: Urban Institute, 2016.



---

## HERRAMIENTA 2.6: Monitorear y mantener

La única manera de saber con certeza si ha avanzado en los objetivos de diversidad de género en la cadena de abastecimiento es realizar un seguimiento del progreso. A nivel mundial, hay un impulso para que las empresas de todos los sectores divulguen más información sobre su involucramiento con empresas propiedad de mujeres, como parte de un movimiento más amplio que alienta la presentación de una mayor cantidad de informes sobre aspectos no financieros de las operaciones de las empresas. El cuadro 2-H destaca una de estas iniciativas por compañías de Estados Unidos.

### **CUADRO 2-H ExxonMobil y otras empresas de los Estados Unidos acuerdan informar sobre la diversidad en la cadena de abastecimiento**

En marzo de 2017, ExxonMobil se unió a otras ocho empresas estadounidenses en una coalición que asumió el compromiso de realizar un seguimiento e informar sobre sus compras a empresas propiedad de mujeres. También forman parte de esta coalición: Walmart, Campbell Soup Company, The Coca-Cola Company, General Mills, Johnson & Johnson, Mondelēz International, PepsiCo y Procter & Gamble.

Según Doug McMillon, Director Ejecutivo de Walmart: “a nuestros clientes les importa dónde nos abastecemos, y creemos que respaldar a las empresas propiedad de mujeres nos ayuda a poner productos innovadores en nuestras estanterías mientras ayudamos a estas empresas a prosperar y a crecer”.

Pamela Prince-Eason, Presidenta y CEO del Women’s Business Enterprise National Council (WBENC), hizo eco de esta declaración: “Al participar en esta iniciativa, estas empresas ayudarán a impulsar la innovación y el crecimiento de las empresas propiedad de mujeres en los Estados Unidos. Dado que estas empresas propiedad de mujeres actualmente apoyan la creación o el mantenimiento de 23 millones de empleos en los Estados Unidos, invertir en su crecimiento significa invertir en más oportunidades para la fuerza laboral en general”.

*Fuente: Walmart, “Top WBENC Consumer Companies Join Together for the First Time in Collective Initiative to Source from Women-Owned Businesses” [Las principales compañías de consumidores del WBENC se unen en por primera vez en una iniciativa colectiva para abastecerse de empresas propiedad de mujeres].*

## HERRAMIENTA 2.6:

### Indicadores para monitorear el progreso en los objetivos de diversidad de género en la cadena de abastecimiento

- ▶ **OBJETIVO:** Hacer un seguimiento y apoyar el avance en la construcción de una cadena de abastecimiento con más diversidad de género.
- ▶ **DESTINATARIOS:** Relaciones Comunitarias, Recursos Humanos, Adquisiciones.

Aquí se presentan algunos indicadores clave para monitorear y evaluar el progreso hacia el aumento en el involucramiento con empresas de mujeres propietaria en su cadena de abastecimiento.

### MÉTRICAS DE DESEMPEÑO

Mida el desempeño como resultado de la diversificación de proveedores, con base en lo siguiente:

- Porcentaje de gastos en proveedores de mujeres propietarias.
- Porcentaje de todos los proveedores que califican como empresas propiedad de mujeres.
- Porcentaje de proveedores que cumplen o superan las expectativas<sup>34</sup>.
- Cambios en los gastos de adquisiciones, comparados con la situación previa a las iniciativas de diversificación de proveedores.
- Cambios en el tamaño promedio de los contratos.
- Tamaño promedio de los contratos con las empresas propiedad de mujeres.

### IMPACTO EN LOS PROVEEDORES

Mida el progreso de los participantes en programas de diversificación de proveedores, con base en lo siguiente:

- Cantidad de empresas propiedad de mujeres participantes que reportan cambios o mejoras en sus procesos empresariales como resultado del programa, tales como nuevas prácticas de gestión, mejores condiciones de trabajo, productos mejorados, mayores canales de distribución, nuevos mercados.
- Cantidad/porcentaje de participantes proveedores de mujeres propietarias que indicaron que estaban satisfechas o muy satisfechas con el programa.
- Cantidad de empresas propiedad de mujeres que recibieron capacitación.
- Cambio en la cantidad de mujeres empleadas por pymes/proveedores.
- Cambio en la cantidad de trabajadores empleados por proveedores/vendedores/contratistas de mujeres propietarias.

<sup>34</sup> Connaughton y Gibbons, "Beyond Compliance: Top Supplier Diversity Programs Aim to Broaden Value Proposition" [Más allá del cumplimiento: Principales programas de diversidad de proveedores apuntan a ampliar la propuesta de valor], 2.

---

# Recursos de lectura adicional seleccionados

## Cómo identificar a las empresas propiedad de mujeres y hacerlas proveedoras

- SheTrades, una iniciativa del Centro de Comercio Internacional, [www.shetrades.com](http://www.shetrades.com).
- UN Women, *The Power of Procurement: How to Source from Women-Owned Businesses* [El poder de las adquisiciones: Cómo abastecerse de empresas propiedad de mujeres], New York: UN Women, 2017.

## Cómo mejorar la diversidad de proveedores

- Connaughton, Patrick y Gibbons, Laura, “Beyond Compliance: Top Supplier Diversity Programs Aim to Broaden Value Proposition” [Más allá del cumplimiento: Principales programas de diversidad de proveedores apuntan a ampliar la propuesta de valor], Atlanta: The Hackett Group, 2016.
- EY, “Scaling Up: Why Women-Owned Businesses Can Recharge the Global Economy” [A mayor escala: Por qué las empresas propiedad de mujeres pueden recargar la economía mundial], EYGM, 2009.
- Goldman Sachs, Global Markets Institute, “Giving credit where it is due: How closing the credit gap for women-owned SMEs can drive global growth” [Dar el crédito donde corresponde: De qué manera cerrar la brecha para pymes de mujeres propietarias puede dinamizar el crecimiento mundial], Goldman Sachs, 2014.
- IFC, “Case Study: Boyner Group’s Supply Chain Strengthens Women in Business” [Estudio de caso: La cadena de abastecimiento de Boyner Group fortalece a las mujeres en la economía], Washington, DC: IFC, 2016.
- IFC, “Entrepreneurship” [Emprendedurismo], [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics\\_Ext\\_Content/IFC\\_External\\_Corporate\\_Site/Gender+at+IFC/Priorities/Entrepreneurship/](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Gender+at+IFC/Priorities/Entrepreneurship/), April 13, 2017.
- IFC, *Guide to Getting Started in Local Procurement* [Guía para los primeros pasos en adquisiciones locales]. Washington, DC: IFC, 2011.
- IFC, *She Works: Putting Gender Smart Commitments into Practice* [Poner en práctica compromisos de género inteligentes en el lugar de trabajo]. Washington, DC: IFC, 2016.
- IFC, *Women-Owned SMEs: A Business Opportunity for in Financial Institutions* [Las pymes propiedad de mujeres: Una oportunidad en las instituciones de financiamiento]. Washington, DC: IFC, 2014.
- International Trade Centre (ITC), “Unlocking Markets for Women to Trade (2016) and Empowering Women through Public Procurement” [Abrir mercados para las mujeres que ejercen el comercio (2016) y empoderar a las mujeres a través de adquisiciones públicas], Geneva: ITC, 2014.
- London, Ted; Scott, Linda y Fay, Colm, “Incorporating Small Producers into Formal Retail Supply Chains: Sourcing Readiness Checklist” [Incorporar a los pequeños productores en las cadenas de abastecimiento minoristas formales: Lista de control para preparar el abastecimiento], Ann Arbor: William Davidson Institute & Oxford University Consulting, 2016.
- Pluess, Jessica David, “Women’s Empowerment in Global Value Chains: A Framework for Business Action to Advance Women’s Health, Rights, and Wellbeing” [Empoderamiento de las mujeres en las cadenas de valor mundiales: Un marco de trabajo para la acción empresarial para promover la salud, los derechos y el bienestar de las mujeres], *Business for Social Responsibility* (BSR), 2016.
- Urban Institute, “Six lessons on what works in supporting women-owned businesses” [Seis lecciones sobre lo que sí funciona para respaldar a las empresas propiedad de mujeres], Washington, DC: Urban Institute, 2016.
- Vazquez, Elizabeth y Frankel, Barbara, “The Business Case for Global Supplier Diversity and Inclusion: The Critical Contributions of Women and Other Underutilized Suppliers to Corporate Value Chains” [La justificación económica de la diversidad e inclusión en los proveedores a nivel mundial:

Contribuciones críticas de las mujeres y de otros proveedores subutilizados en las cadenas de valor corporativas], Washington, DC: WEConnect, 2017.

- World Bank Group, “Women in the Supply Chain” [Mujeres en la cadena de abastecimiento], Washington, DC: World Bank, 2015.

### Cómo informar las adquisiciones locales

- Geipel, Jeff y Lempa, Kristian, “Mining Local Procurement Reporting Mechanism” [Mecanismos de informes de adquisiciones locales para minería], Mining Shared Value y GIZ, 2017.

### Código de conducta para la diversidad en los proveedores

- Royal Bank of Scotland, *Supplier Diversity & Inclusion Code of Conduct: Adopting the Code* [Código de conducta para diversidad e inclusión de proveedores: Adoptar el código]. <https://weconnectinternational.org/images/supplier-inclusion/supplier-inclusion-code-of-conduct-adopting-the-code.pdf>.
- WEConnect International y Banco Real de Escocia, *Supplier Diversity & Inclusion Code of Conduct* [Código de conducta para diversidad e inclusión de proveedores] <http://www.weconnecteurope.org/sites/default/files/documents/SDICCAopters.pdf>.
- WEConnect International, *Global Supplier Diversity & Inclusion: Reaching the Gold Standard*, [Diversidad e inclusión en proveedores a nivel mundial: Alcanzar la regla de oro] Washington, DC: WEConnect International, 2015.

### BIBLIOGRAFÍA

- Autio, Erko, Global Entrepreneurship Monitor Report 2007 [Monitor de la iniciativa empresarial mundial - Informe 2007], Babson: Babson College, 2007.
- Boyner Group e IFC, “Case Study: Boyner Group’s Supply Chain Strengthens Women in Business” [Estudio de caso: La cadena de abastecimiento de Boyner Group fortalece a las mujeres en la economía], Washington, DC: IFC, 2016.
- Connaughton y Gibbons, “Beyond Compliance: Top Supplier Diversity Programs Aim to Broaden Value Proposition” [Más allá del cumplimiento: Principales programas de diversidad de proveedores apuntan a ampliar la propuesta de valor], Atlanta: The Hackett Group, 2016.
- Deloitte y BIAC, *Putting All Our Ideas to Work: Women and Entrepreneurship* [Poner nuestras ideas a trabajar: las mujeres y la iniciativa empresarial], Paris: BIAC, 2015.
- ExxonMobil. “Women’s Economic Opportunity: An Award-Winning Mobile Service for Women Entrepreneurs” [Oportunidad económica de las mujeres: Un servicio móvil para mujeres emprendedoras galardonado]. 2018. <http://corporate.exxonmobil.com/en/community/womens-economic-opportunity/award-winning-mobile-service/overview>.
- EY, “Scaling Up: Why Women-Owned Businesses Can Recharge the Global Economy” [Por qué las empresas propiedad de mujeres pueden recargar la economía mundial], New York: EY, 2009.
- IFC, “Banking on Women: Changing the Face of the Global Economy” [Respaldo bancario a las mujeres: Cambiar la cara de la economía mundial], <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/9be5a00041346745b077b8df0d0e71af/BOWfactsheet.pdf?MOD=AJPERES>.
- IFC, Página web sobre emprendimiento (disponible solo en inglés), IFC; [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics\\_Ext\\_Content/IFC\\_External\\_Corporate\\_Site/Gender+at+IFC/Priorities/Entrepreneurship/](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Gender+at+IFC/Priorities/Entrepreneurship/).
- IFC, “Nota de orientación IFC 2: Trabajo y condiciones laborales”, Washington, DC: IFC, 2012.
- IFC, “Guide to Getting Started in Local Procurement” [Guía para los primeros pasos en adquisiciones locales], Washington, DC: IFC, 2011.
- IFC “Normas de Desempeño sobre Sostenibilidad Ambiental y Social”, Washington, DC: IFC, 2012.
- IFC, “Putting Gender Smart Commitments into Practice: SheWorks One Year Progress Report” [Poner en práctica compromisos de género inteligentes en el lugar de trabajo: Informe de avances a un año de SheWorks], Washington, DC: IFC, 2015.

- IFC, “Women Entrepreneurs are Essential for Private Sector Development in Emerging Markets” [Las mujeres con iniciativa empresarial son esenciales para el desarrollo del sector privado en los mercados emergentes], Washington, DC: IFC, 2015.
- IFC, “Women-Owned SMEs: A Business Opportunity for in Financial Institutions” [Las pymes propiedad de mujeres: Una oportunidad en las instituciones de financiamiento], Washington, DC: IFC, 2014.
- IFC y GPFI, *Strengthening Access to Finance for Women-Owned SMEs in Developing Countries* [Fortalecer el acceso al financiamiento para pymes propiedad de mujeres en los países en desarrollo], Washington, DC: IFC, 2011.
- Niethammer, Carmen, “Women, Entrepreneurship, and the Opportunity to Promote Development and Business” [Mujeres, iniciativa empresarial y la oportunidad de promover el desarrollo y los negocios], Washington, DC: Brookings, 2013.
- Pauktuutit Inuit Women in Business Network, “Opportunities in Mining Procurement” [Oportunidades en adquisiciones en minería], <http://pauktuutit.ca/opportunities/needs-assessment/>.
- Rio Tinto “Strong Links in the Chain” [Eslabones sólidos en la cadena], [http://www.riotinto.com/ourcommitment/spotlight-18130\\_20288.aspx](http://www.riotinto.com/ourcommitment/spotlight-18130_20288.aspx).
- Banco Real de Escocia, *Supplier Diversity & Inclusion Code of Conduct: Adopting the Code* [Código de conducta para diversidad e inclusión de proveedores: Adoptar el código], Edinburgh: RBS, <https://weconnectinternational.org/images/supplier-inclusion/supplier-inclusion-code-of-conduct-adopting-the-code.pdf>.
- UN Women, *Corporate Guide to Gender Responsive Procurement* [Guía empresarial para adquisiciones sensibles al género], New York: UN Women, 2017.
- UN Women, *The Power of Procurement: How to Source from Women-Owned Businesses* [El poder de las adquisiciones: Cómo abastecerse de empresas propiedad de mujeres], New York: UN Women, 2017, 29, <http://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2017/3/the-power-of-procurement#view>.
- Urban Institute, “Six Lessons on What Works in Supporting Women-Owned Businesses” [Seis lecciones sobre lo que sí funciona para respaldar a las empresas propiedad de mujeres], Washington, DC: Urban Institute, 2016.
- VanderBrug, Jackie. “The Global Rise of Female Entrepreneurs” [El auge mundial de mujeres emprendedoras], *Harvard Business Review*, September 4, 2013, <https://hbr.org/2013/09/global-rise-of-female-entrepreneurs>.
- Valikai, Kara, “Why Bringing Women Owned Business into the Supply Chain Makes Business Sense” [“Por qué tiene sentido incorporar a las empresas propiedad de mujeres en la cadena de abastecimiento], Devex, 2013, <https://www.devex.com/news/why-bringing-women-owned-business-into-the-supply-chain-makes-business-sense-82015>.
- Walmart, “Top WBENC Consumer Companies Join Together for the First Time in Collective Initiative to Source from Women-Owned Businesses” [Las principales compañías de consumidores del WBENC se unen en por primera vez en una iniciativa colectiva para abastecerse de empresas propiedad de mujeres], March 29, 2017.
- WEConnect International, “Global Supplier Diversity & Inclusion: Reaching the Gold Standard” [Diversidad e inclusión en proveedores a nivel mundial: Alcanzar la regla de oro], Washington, DC: WEConnect, 2015, [https://weconnectinternational.org/images/supplier-inclusion/GoldStandard\\_Checklist\\_v1.pdf](https://weconnectinternational.org/images/supplier-inclusion/GoldStandard_Checklist_v1.pdf).
- WEConnect International y Banco Real de Escocia, *Supplier Diversity & Inclusion Code of Conduct* [Código de conducta para diversidad e inclusión de proveedores], Edinburgh: RBS, <http://www.weconnecteurope.org/sites/default/files/documents/SDICCAadopters.pdf>.
- World Bank, “La base de datos Global Findex de 2014”, Washington, DC: World Bank, 2015.
- World Bank, “Women Business and the Law: Getting to Equal” [Empresas de mujeres y la ley: Llegar a la igualdad], Washington, DC: World Bank, 2015.

IFC  
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20433 U.S.A.

[ifc.org](http://ifc.org)  
[commdev.org](http://commdev.org)

#### **Contactos**

ADRIANA EFTIMIE | [aeftimie@ifc.org](mailto:aeftimie@ifc.org)  
Oficial de Operaciones Sénior, Líder en Género

KATHERINE HELLER | [kheller@ifc.org](mailto:kheller@ifc.org)  
Consultora Sénior Especialista en Género

SHERRY GOLDBERG | [sgoldberg@ifc.org](mailto:sgoldberg@ifc.org)  
Punto Focal de Género para América Latina y el Caribe



*Creamos Mercados, Creamos Oportunidades*



**SET DE  
HERRAMIENTAS 3:**

**PROMOVIENDO OPORTUNIDADES PARA LAS MUJERES Y EL SECTOR PRIVADO**  
Herramientas con acciones y estrategias para compañías de petróleo, gas y minería

# LAS MUJERES Y LAS RELACIONES CON LA COMUNIDAD



UMBRELLA FACILITY  
FOR GENDER EQUALITY



ADMINISTERED BY  
WORLD BANK GROUP

**Canada**



**CommDev**  
Enhancing benefits to communities



**IFC**

**Corporación  
Financiera Internacional**  
GRUPO BANCO MUNDIAL

*Creamos Mercados, Creamos Oportunidades*

© Corporación Financiera Internacional 2019. Todos los derechos reservados.  
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20433  
Internet: [www.ifc.org](http://www.ifc.org)

El material de esta obra está protegido por el derecho de autor. Su reproducción y/o transmisión total o parcial sin la debida autorización puede constituir una violación de la legislación aplicable. IFC alienta la difusión de su trabajo y, en general, dará prontamente su autorización para reproducir partes de la obra; cuando la reproducción es con fines educativos o no comerciales, no se cobran comisiones, pero se deben incluir los avisos y atribuciones de autoría que IFC razonablemente exija.

IFC no garantiza la exactitud, confiabilidad o exhaustividad del contenido de esta obra, ni de las conclusiones o juicios aquí expresados; tampoco se hace responsable de omisiones o errores (incluidos los errores tipográficos y técnicos, entre otros) en el contenido o en su utilización posterior. Las fronteras, los colores, las denominaciones y demás datos que aparezcan en los mapas que pudiera contener este documento no implican juicio alguno por parte del Grupo Banco Mundial acerca de la situación jurídica de ningún territorio, ni la aprobación o aceptación de tales fronteras. Las observaciones, interpretaciones y conclusiones aquí expresadas no reflejan necesariamente la opinión de los directores ejecutivos del Grupo Banco Mundial ni de los países que representan.

El contenido de esta obra es solo para fines de información general y no pretende constituir asesoría jurídica ni relativa a títulos o inversiones, una opinión sobre la conveniencia de una inversión, ni una solicitud de ningún tipo. IFC o sus instituciones afiliadas pueden tener inversiones en algunas de las empresas o partes (incluidas las que aquí se mencionan), brindarles otras asesorías o servicios, o tener un interés financiero en ellas.

Toda otra consulta sobre derechos y licencias, incluso sobre derechos subsidiarios, deberá ser remitida al Departamento de Relaciones Corporativas de IFC, 2121 Pennsylvania Avenue, N.W., Washington, D.C. 20433.

La Corporación Financiera Internacional es una organización internacional establecida mediante un Convenio Constitutivo entre sus países miembros y forma parte del Grupo Banco Mundial. Todos los nombres, logotipos y marcas son propiedad de IFC y no pueden utilizarse para ningún propósito sin su expreso consentimiento por escrito. Asimismo, “Corporación Financiera Internacional” y la sigla “IFC” son marcas registradas de IFC y están protegidas por el derecho internacional.



---

**PROMOVIENDO OPORTUNIDADES PARA LAS MUJERES Y EL SECTOR PRIVADO**  
Herramientas con acciones y estrategias para compañías de petróleo, gas y minería

# LAS MUJERES Y LAS RELACIONES CON LA COMUNIDAD

Herramientas para ayudar a las compañías a mejorar sus estrategias de desarrollo de relaciones con la comunidad y su licencia social, atendiendo a las diferentes necesidades de hombres y mujeres en la comunidad



**Canada**



---

# ÍNDICE

<b>EN RESUMEN:</b> Las mujeres y las relaciones con la comunidad en las operaciones locales de petróleo, gas y minería	<b>7</b>
Dimensiones de género en los impactos de proyectos de petróleo, gas y minería	8
La justificación económica de las consultas comunitarias con equidad de género	11
<b>SET DE HERRAMIENTAS 3:</b> Herramientas para abordar la igualdad de género en el desarrollo de relaciones con la comunidad	<b>16</b>
<b>Herramientas 3.1-3.4:</b> EVALUAR Y PREPARAR	<b>18</b>
<b>Herramienta 3.1:</b> Cuestionario para un diagnóstico situacional del desarrollo de relaciones con la comunidad	21
<b>Herramienta 3.2:</b> Términos de referencia para profesionales independientes expertos en género	23
<b>Herramienta 3.3:</b> Temas de género como parte de los estudios de línea de base de la comunidad	25
<b>Herramienta 3.4:</b> Temas de género como parte de las evaluaciones de impacto social	37
<b>HERRAMIENTAS 3.5-3.9:</b> ABORDAR	<b>42</b>
<b>Herramienta 3.5:</b> Promoción de la participación con equidad de género en las consultas sobre operaciones de petróleo, gas y minería	44
<b>Herramienta 3.6:</b> Inclusión de la sensibilidad de género en el monitoreo y evaluación participativos y en los mecanismos de atención de quejas y reclamos	47
<b>Herramienta 3.7:</b> Diseño de un proceso de reasentamiento sensible al tema de género	52
<b>Herramienta 3.8:</b> Generación de iniciativas de desarrollo comunitario que beneficien tanto a hombres como a mujeres	63
<b>Herramienta 3.9:</b> Generación de oportunidades de empoderamiento y desarrollo económico local para las mujeres	67
<b>HERRAMIENTA 3.10:</b> MONITOREAR Y MANTENER	<b>70</b>
<b>Herramienta 3.10:</b> Ejemplos de indicadores para monitorear y evaluar la transversalización del enfoque de género en el desarrollo de relaciones con la comunidad y en las iniciativas comunitarias de las compañías de petróleo, gas y minería	72

**TABLAS, CUADROS Y FIGURAS**

<b>TABLA 3-A</b> Resumen del Set de herramientas 3	17
<b>TABLA 3-B</b> Cuestionario para diagnóstico situacional de género en el desarrollo de relaciones con la comunidad	21
<b>TABLA 3-C</b> Preparación para las evaluaciones de la comunidad: Lista de control	26
<b>TABLA 3-D</b> Uso de fuentes secundarias y primarias en estudios de línea de base de la comunidad	27
<b>TABLA 3-E</b> Preguntas modelo de línea de base para indagar sobre diferencias de género	31
<b>TABLA 3-F</b> Perfil de actividades	35
<b>TABLA 3-G</b> Perfil de acceso y control	36
<b>TABLA 3-H</b> Preguntas a ser incluidas en una evaluación de impacto social con sensibilidad de género	40
<b>TABLA 3-I</b> Formulario del Marco de referencia para el empoderamiento de las mujeres	69
<b>TABLA 3-J</b> Ejemplos de indicadores para medir el impacto relacionado a temas de género en las iniciativas de PGM de desarrollo de relaciones con la comunidad	72
<b>CUADRO 3-A</b> Mina Panguna: Fracaso en el desarrollo de relaciones con las mujeres de la comunidad conduce a agitación social	10
<b>CUADRO 3-B</b> Grupos de mujeres en Tailandia protestan por la falta de consultas sobre una mina de oro a cielo abierto	13
<b>CUADRO 3-C</b> En Perú, la falta de conocimiento sobre la situación de mujeres arrendatarias da lugar a una protesta pública contra un proyecto de minería	34
<b>CUADRO 3-D</b> Impactos negativos de género que habitualmente se experimentan a partir de proyectos de PGM	38
<b>CUADRO 3-E</b> Con algo de apoyo, las mujeres de Papúa Nueva Guinea amplían sus horizontes económicos	64
<b>CUADRO 3-F</b> Ejemplos de iniciativas comunitarias con beneficios específicos para las mujeres	65
<b>CUADRO 3-G</b> Programas para alentar el empoderamiento y la independencia económica de las mujeres	69
<b>CUADRO 3-H</b> Costos económicos de la violencia basada en género en la comunidad: Lecciones de la experiencia del Banco Mundial en Uganda	75
<b>FIGURA 3-A</b> Cómo afecta el género a los impactos del reasentamiento	53

---

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

**ARPEL** Asociación Regional de Empresas de Petróleo y Gas Natural en Latinoamérica y El Caribe

**(PNG) BCFW** Alianza Empresarial para las Mujeres de Papúa Nueva Guinea

**BIAC** Comité Consultivo Empresarial e Industrial de la OCDE

**CEO** Director General

**HREOC** Comisión Australiana de Derechos Humanos e Igualdad de Oportunidades

**IE** Industrias extractivas

**IFC** Corporación Financiera Internacional

**KPI** Indicadores clave de desempeño

**OCDE** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

**ONG** Organización no gubernamental

**PBI** Producto bruto interno

**PDK** Proyecto de Desarrollo Kecamatan

**PGM** Petróleo, gas y minería

**PNG** Papúa Nueva Guinea

**ROI** Retorno sobre la inversión

**RRHH** Recursos Humanos

**SDX** Sigla reunida que incluye a las siglas para solicitud de información (SDI), solicitud de propuestas (SDP), solicitud de cotización (SDC) y solicitud de ofertas (SDO)

**SEC** Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos

**STEM** Ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas

**TdR** Términos de referencia

**VIH** Virus de inmunodeficiencia humana

**WGEA** Agencia Australiana de Igualdad de Género

## NORMAS DE DESEMPEÑO DE IFC APLICABLES

### **Norma de desempeño 1.** Evaluación y gestión de los riesgos e impactos ambientales y sociales

Esta norma destaca la importancia de (i) una evaluación integrada para identificar los impactos y riesgos ambientales y sociales, y las oportunidades de los proyectos; (ii) un desarrollo efectivo de relaciones con la comunidad a través de la divulgación de información relacionada con el proyecto y de consultas con las comunidades locales sobre cuestiones que las afectan directamente; y (iii) la gestión del desempeño ambiental y social por parte del cliente a lo largo de la vida útil del proyecto. Describe la importancia del desarrollo de relaciones con los grupos de interés y de las consultas y los mecanismos de atención de quejas y reclamos para las comunidades afectadas. La Norma de desempeño 1 también resalta la importancia de un enfoque sensible al género al analizar los riesgos, impactos y oportunidades del proyecto, a lo largo de todo su ciclo de vida; esto incluye pasos tales como diagnóstico, gestión de riesgos sociales y ambientales, procesos de participación y análisis de los grupos de interés.

### **Norma de desempeño 4.** Salud y seguridad de la comunidad

Esta norma reconoce que las actividades comerciales y la infraestructura de los proyectos pueden exponer a las comunidades locales a una intensificación de los riesgos y de los impactos negativos relacionados con accidentes en el lugar de trabajo, materiales peligrosos, contagio de enfermedades o interacciones con el personal de seguridad privado. La Norma de desempeño 4 ayuda a las compañías a adoptar prácticas responsables para reducir dichos riesgos a través de la preparación y respuesta ante emergencias, la gestión de la fuerza de seguridad y el diseño de medidas de seguridad. Las mujeres, como un subgrupo dentro de la comunidad afectada, pueden enfrentar riesgos de manera diferenciada que surgen, por ejemplo, por cuestiones de salud o de violencia basada en género. Los riesgos para las comunidades afectadas, tal como se describen en esta norma (preparación y respuesta ante emergencias, materiales peligrosos, personal de seguridad, etc.) deben ser evaluados y mitigados durante el diseño e implementación del proyecto considerando los impactos diferenciados por género.

### **Norma de desempeño 5.** Adquisición de tierras y reasentamiento involuntario

Esta norma reconoce que adquirir tierras para el desarrollo de sus proyectos puede provocar la reubicación y pérdida de vivienda o medios de vida de las comunidades o de moradores aislados<sup>1</sup>. El reasentamiento involuntario se produce cuando las personas afectadas no tienen derecho a rechazar la adquisición de las tierras<sup>2</sup> y son desplazadas, lo cual puede provocar privaciones y empobrecimiento a largo plazo, además de tensiones sociales. La Norma de desempeño 5 recomienda a las compañías que eviten los reasentamientos involuntarios siempre que sea posible y que minimicen sus impactos en aquellos que son desplazados, a través de la adopción de medidas de mitigación, como por ejemplo, mediante una compensación justa y con el mejoramiento de sus condiciones de vida. Un activo desarrollo de relaciones con la comunidad a lo largo de todo el proceso es fundamental. Esta norma explica que, generalmente, se requieren medidas específicamente diseñadas para asegurar que se conozcan las perspectivas de las mujeres y que sus intereses sean contemplados en todos los aspectos de la planificación e implementación del reasentamiento, particularmente en lo que respecta a la compensación y a los beneficios.

### **Norma de desempeño 7.** Pueblos indígenas

Esta norma busca asegurar que las actividades comerciales minimicen los impactos negativos, promuevan el respeto por los derechos humanos, la dignidad y la cultura de los pueblos indígenas, y fomenten beneficios para el desarrollo de forma culturalmente apropiada. Un requerimiento central es la consulta y la participación informada de los pueblos indígenas a lo largo de todo el proceso del proyecto, y puede incluir el consentimiento libre, previo e informado bajo ciertas circunstancias. También exige que la evaluación del uso de la tierra y de los recursos naturales sea inclusiva en términos de género y que considere específicamente el papel que desempeña la mujer en el manejo y en el uso de esos recursos.

---

<sup>1</sup> La expresión “medios de vida” se refiere a una gama de recursos que los individuos, las familias y las comunidades utilizan para ganarse la vida, tales como salarios, agricultura, pesca, pastoreo [y] otros medios de subsistencia basados en recursos naturales, pequeños comercios y trueque (IFC - Norma de desempeño 5).

<sup>2</sup> La adquisición de tierras incluye la compra directa de la propiedad y la adquisición de los derechos de acceso, tales como servidumbres o derechos de paso (IFC - Norma de desempeño 5).

---

## EN RESUMEN: Las mujeres y las relaciones con la comunidad para las operaciones locales de petróleo, gas y minería

Debido a que los proyectos de petróleo, gas y minería pueden provocar cambios considerables, tanto positivos como negativos, en las comunidades afectadas (comunidades locales afectadas directamente por un proyecto), una relación de trabajo constructiva es beneficiosa tanto para la compañía como para la comunidad. Esta *licencia social para operar*, es decir “la percepción de aceptación de una compañía y de sus operaciones locales por parte de una comunidad”<sup>3</sup>, es esencial para que las operaciones se desenvuelvan con normalidad<sup>4</sup>. En 2016, EY señaló a la licencia social para operar como el séptimo mayor riesgo que enfrenta el negocio de la minería y los metales<sup>5</sup>.

Cuando una compañía no logra obtener la licencia social, puede surgir oposición por parte de la comunidad. Esto podría conducir a protestas y otras interrupciones, como por ejemplo procesos de consulta popular, que pueden alargar los tiempos del proyecto, incrementar sus costos y afectar la reputación de la compañía y el precio de sus acciones. Por el contrario, las consultas y la colaboración requeridas para obtener y conservar la licencia social pueden generar oportunidades para que las compañías y las comunidades trabajen juntas, lo cual puede incrementar el potencial de beneficios positivos para ambas. Los programas efectivos para el desarrollo de la comunidad y el establecimiento de relaciones comunitarias son piezas clave para desarrollar esta licencia social. Cada vez más, las compañías invierten recursos considerables en evaluaciones comunitarias a profundidad y en estrategias y actividades de desarrollo comunitario.

La licencia social implica la aceptación de la comunidad en su conjunto. Sin embargo, hombres y mujeres muchas veces tienen distintas experiencias y percepciones en lo que respecta a los proyectos de petróleo, gas y minería. Con frecuencia, los beneficios y riesgos de estos proyectos no tienen una distribución equitativa entre hombres y mujeres dentro de las comunidades afectadas. Muchas veces las mujeres reciben mayores impactos negativos ambientales, económicos y sociales que los hombres, al mismo tiempo que tienen un acceso restringido a los beneficios, las consultas y la compensación.

---

<sup>3</sup> Robert Boutilier e Ian Thomson, “Modelo y medidas de la licencia social para operar: Fruto del diálogo entre la teoría y la práctica”, *Social License*, 2011.2.

<sup>4</sup> Rory Pike, *Social License to Operate: The Relevance of Social License to Operate for Mining Companies* [Licencia social para operar: La importancia de la licencia social para operar para las compañías mineras], New York: Schrodgers, 2012.

<sup>5</sup> EY, “Business Risks Facing Mining and Metals 2017-2018: Top 10 business risks” [Riesgos que enfrenta el negocio de la minería y los metales 2017-2018: Los 10 principales riesgos del negocio], consultado el 13 de diciembre de 2017, <http://www.ey.com/gl/en/industries/mining---metals/business-risks-in-mining-and-metals>. En el informe EY actualizado para el periodo 2019 - 2020 [el más reciente al momento de realizar la presente traducción], la licencia social para operar es considerada como el riesgo número 1; fuente: <https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/global/topics/mining-metals/mining-metals-pdfs/ey-top-10-business-risks-facing-mining-and-metals-in-2019-20.pdf>

Las mujeres desempeñan roles importantes en toda comunidad. Contar con su respaldo y su convicción es crítico para conservar la licencia social para operar. El trabajo constructivo con las mujeres durante todo el proceso de relaciones con la comunidad es importante para asegurar que los beneficios se distribuyan de manera equitativa. Además, ese trabajo contribuye a conservar la licencia social para operar, ayuda a catalizar beneficios más amplios para la comunidad y, finalmente, produce impactos positivos en los resultados económicos de la compañía.

Sin embargo, la licencia social puede ser efímera. Los riesgos, las percepciones y la confianza deben ser atendidos y conservados a lo largo del tiempo. La comunicación y relación continuas con mujeres y hombres en las comunidades afectas es clave; y las compañías deben prestar atención a los posibles cambios en las actitudes y percepciones respecto del proyecto a lo largo del tiempo.

El Set de herramientas 3 identifica los diferentes modos en los que hombres y mujeres pueden verse afectados por proyectos de PGM. Presenta de qué manera los esfuerzos para comprender y abordar las necesidades tanto de hombres como de mujeres pueden ayudar a hacer rendir más lo invertido en la comunidad con mayores impactos y, al mismo tiempo, permitir una licencia social más perdurable y más sólida.

Asegurar que hombres y mujeres participan de forma equitativa en las consultas, negociaciones y en el reparto de los beneficios dentro de la comunidad reviste tal importancia crítica que es un elemento clave de las Normas de Desempeño sobre Sostenibilidad Ambiental y Social de IFC. Estas normas definen las responsabilidades de los clientes de IFC para gestionar sus riesgos ambientales y sociales. Ayudan a asegurar que todos los proyectos respaldados por IFC evalúen y minimicen los riesgos para las comunidades y a que desarrollen una licencia social efectiva. Los Principios del Ecuador, diseñados sobre la base de las Normas de Desempeño de IFC, que utilizan muchas instituciones financieras en el mundo, aplican estos principios para el financiamiento de los proyectos. La importancia de contar con estrategias de desarrollo de relaciones con la comunidad y mecanismos de atención de quejas y reclamos que contemplen la equidad de género queda específicamente resaltada en la Norma de desempeño 1, así como también en todas las Normas de Desempeño de IFC y en los Principios del Ecuador.

## **DIMENSIONES DE GÉNERO EN LOS IMPACTOS DE PROYECTOS DE PETRÓLEO, GAS Y MINERÍA**

En muchas comunidades, hombres y mujeres tienen distintos roles y responsabilidades, lo cual puede significar que puedan verse afectados de manera diferente por los proyectos de PGM. Aquí se presentan algunos ejemplos de los impactos locales de estos proyectos:

- **Cambios en la economía local:** Los proyectos de PGM pueden dar lugar a la creación de nuevos trabajos formales e informales en la comunidad en el área de influencia del proyecto, lo cual puede significar pasar de una economía de subsistencia a otra basada en la disponibilidad de efectivo y/o a generar la afluencia de hombres en búsqueda de trabajo. Tradicionalmente, las industrias de PGM han contratado principalmente a hombres para los empleos formales.

Además de los cambios que trae aparejado un proyecto de PGM en el uso de las tierras, las modificaciones en la economía pueden reducir la prevalencia o importancia de los roles de subsistencia de las mujeres e incrementar la relevancia de los ingresos monetarios de los hombres, perpetuando, a su vez, la dependencia económica de las mujeres. Es sabido que esta transformación a una economía con disponibilidad de efectivo ha modificado los patrones de gasto entre los hombres que obtienen esos ingresos, por ejemplo, aumentando la proporción de gasto del ingreso familiar en alcohol y trabajadores sexuales.

- **Cambios en la economía de las “comunidades aportantes” (comunidades externas o distantes de donde provienen los hombres que trabajan en el proyecto):** A medida que los hombres parten en busca de empleo en otros lugares, las mujeres pueden experimentar dificultades económicas debido a cuestiones tales como barreras legales existentes sobre la propiedad de sus tierras.
- **Desigualdad en las oportunidades de empleo:** A causa de la discriminación, por una falta sistémica de acceso a la educación y a la capacitación, o por barreras culturales que impiden su involucramiento, las mujeres con frecuencia no encuentran las mismas oportunidades de empleo o capacitación que los hombres en los proyectos de PGM. Además, puede que los lugares de trabajo no se adapten a las necesidades de las mujeres, que muchas veces tienen la responsabilidad primaria de la crianza de los hijos. Por ejemplo, puede que la compañía no ofrezca servicios de cuidado de niños en el lugar de trabajo, o no tenga políticas de horarios flexibles o de licencia familiar<sup>6</sup>.
- **Problemas de salud y sociales, incluyendo violencia doméstica o basada en género:** La afluencia de fuerza laboral predominantemente masculina y el mayor acceso a ingresos en efectivo en las comunidades de proyectos de PGM pueden dar lugar a tasas más altas de abuso de alcohol, violencia basada en género, prostitución, embarazo adolescente (y abandono escolar por parte de las niñas) e infecciones de transmisión sexual. En los casos en los que las mujeres pueden obtener empleos pagados en proyectos de PGM, pueden ser objeto de una mayor violencia basada en género en su hogar, debido al cambio en los roles de género y en las estructuras de poder domésticas, o en el lugar de trabajo, si alguno de los empleados varones no está sensibilizado para trabajar con colegas mujeres<sup>7</sup>.
- **Degradación ambiental:** En muchas comunidades, con frecuencia las mujeres tienen la responsabilidad primaria de buscar agua y alimentos para la familia. Los impactos ambientales

---

<sup>6</sup> Christina Hill y Kelly Newell, *Women, Communities and Mining: The Gender Impacts of Mining and the Role of Gender Impact Assessment* [Mujeres, comunidades y minería: Los impactos de la minería y el rol de la evaluación de impacto de género], Carlton: Oxfam Australia, 2009, 7.

<sup>7</sup> Para más detalles sobre cómo identificar y mitigar este riesgo, consulte el manual de IFC para gestionar la afluencia: *Projects and People: A Handbook for Addressing Project-Induced In-Migration* [Proyectos y pueblos: Manual para abordar la migración interna inducida por proyectos], Washington, DC: IFC, septiembre, 2009, [www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/sustainability-at-ifc/publications/publications\\_handbook\\_inmigration\\_wci\\_1319576839994](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/publications/publications_handbook_inmigration_wci_1319576839994); y la publicación del Banco Mundial “Uganda - Transport Sector Development Project: additional financing - lessons learned and agenda for action” [Uganda - Proyecto de desarrollo del sector de transporte: Financiamiento adicional - lecciones aprendidas y agenda para la acción], 11 de noviembre de 2016, <http://documents.worldbank.org/curated/en/948341479845064519/Uganda-Transport-Sector-Development-Project-additional-financing-lessons-learned-and-agenda-for-action>.



negativos por proyectos de PGM podrían reducir la disponibilidad de agua potable, de leña, combustibles, productos forestales y tierras agrícolas, lo que significa que las mujeres deben recorrer distancias más largas para acceder a estos recursos, profundizando su pobreza de tiempo<sup>8</sup> y aumentando el riesgo de violencia basada en género.

### **CUADRO 3-A Mina Panguna: Fracaso en el desarrollo de relaciones con las mujeres de la comunidad conduce a agitación social**

La mina Panguna de Río Tinto en Papúa Nueva Guinea alguna vez fue la mina de cobre más grande del mundo. La isla Bougainville, donde estaba emplazada la mina, está organizada como una sociedad matrilineal; sin embargo, la compañía no adaptó sus estrategias de desarrollo de relaciones con la comunidad para hacer partícipes adecuadamente a las mujeres, en particular en lo que se refiere a la propiedad de tierras<sup>9</sup>.

Los lugareños presentaron quejas sobre daños ambientales, salarios bajos y una distribución inadecuada de los beneficios<sup>10</sup>. Estos reclamos contribuyeron significativamente a la posterior guerra civil que se mantuvo durante toda una década.

Más tarde, sin embargo, las mujeres jugaron un rol importante en el proceso de paz que puso fin a la guerra<sup>11</sup>, ejemplificando la importancia de los roles femeninos en Bougainville. Tomar en cuenta la retroalimentación de las mujeres desde el comienzo habría ayudado a garantizar que las voces de la comunidad fueran escuchadas apropiadamente a lo largo de todo el proceso.

La lista a continuación describe los mayores riesgos y vulnerabilidades que enfrentan las mujeres ante la presencia de operaciones de PGM. Además, las mujeres, con frecuencia, quedan excluidas de mecanismos clave para mitigar los riesgos y crear beneficios. Esta exclusión se puede producir de diversas maneras:

- **Omisión o acceso limitado a los procesos de consulta:** En muchas culturas, las mujeres son excluidas de las consultas formales con la comunidad, lo cual puede disminuir su capacidad de participar de manera activa en las discusiones y debates. Esto puede deberse a factores culturales (como por ejemplo que los hombres asuman roles de liderazgo o que las mujeres no se sientan cómodas para expresar sus opiniones delante de los hombres, o que no se les

<sup>8</sup> Definido como el dedicarse a trabajar muchas horas sin otras opciones y, al mismo tiempo, seguir careciendo de dinero. Para más información, por favor consulte el glosario de términos.

<sup>9</sup> S. Douglas, V. Farr, F. Hill y W. Kasuma, “Case study: Bougainville — Papua New Guinea” [Estudio de caso: Bougainville — Papúa Nueva Guinea], en S. Douglas y F. Hill (eds), *Getting It Right, Doing It Right: Gender and Disarmament, Demobilization and Reintegration* [Entenderlo bien, hacerlo bien: Género y desarme, desmovilización y reintegración], New York: United Nations Development Fund for Women, 2004, 23.

<sup>10</sup> Business and Human Rights Resource Centre, “Río Tinto Lawsuit (re Papua New Guinea)” [Demanda Río Tinto (re Papúa Nueva Guinea)], 3 de febrero de 2012, <https://business-humanrights.org/en/rio-tinto-lawsuit-re-papua-new-guinea?page=2>.

<sup>11</sup> Lorraine Garasu “The role of women in promoting peace and reconciliation” [El papel de la mujer en la promoción de la paz y la reconciliación], en A. Carl y L. Garasu (eds), *Weaving Consensus: The Papua New Guinea — Bougainville Peace Process* [La trama del consenso: El proceso de paz en Papúa Nueva Guinea — Bougainville], London: Conciliation Resources en colaboración con BICWF, 2002, 28.

permita hacerlo), restricciones organizativas (las reuniones y consultas con la comunidad se realizan cuando las mujeres están ocupadas en responsabilidades de subsistencia o de cuidado del hogar) u otros factores. Además, las consultas en general se celebran con las cabezas del hogar o con los titulares de las propiedades y las mujeres suelen tener una menor representación dentro de estos grupos. Las mujeres podrían carecer de acceso a la información que se comparte en esas consultas, por lo cual pueden no tener oportunidades de expresar sus opiniones y preocupaciones.

- **Distribución injusta de regalías y de oportunidades de restauración de medios de vida:** Los hombres y jefes varones de hogar podrían recibir alguna compensación en nombre de sus familias, pero podría ser que estos fondos no lleguen a las mujeres de dichas familias, perpetuando su dependencia económica de los hombres. Dado que las mujeres con frecuencia no son las dueñas legales de las tierras que utilizan y que, generalmente, tienen funciones económicas distintas a las de los hombres, los programas de restauración de medios de vida y de reasentamiento corren el riesgo de estar subestimando las necesidades y los roles de las mujeres. El resultado de esto es que las mujeres podrían terminar con una situación de mayor vulnerabilidad que la que tenían antes del proyecto.

## **LA JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA DE LAS CONSULTAS COMUNITARIAS CON EQUIDAD DE GÉNERO**

Incluir a las mujeres en las evaluaciones, consultas, distribución de beneficios y en actividades con las comunidades puede ayudar a construir la licencia social y a garantizar que las inversiones en la comunidad sean constructivas y sostenibles. Para los clientes de IFC, establecer relaciones con las mujeres y los grupos vulnerables como parte de las consultas comunitarias es requisito para la obtención de financiamiento de IFC<sup>12</sup>.

### **Fortalecimiento del respaldo de la comunidad a las operaciones**

Tal como se indicó anteriormente, las experiencias de hombres y mujeres en lo que se refiere a los proyectos de PGM no son muchas veces las mismas. En consecuencia, puede que hombres y mujeres dentro de la comunidad no ofrezcan el mismo grado de respaldo o de oposición ante un proyecto. Se reconoce que, cuando las mujeres están satisfechas con el impacto en el desarrollo que produce una compañía, juegan un rol constructivo en la reducción de los conflictos.

Por el contrario, cuando no están satisfechas con ese impacto, se oponen a los desarrollos de PGM o se niegan a firmar acuerdos con las compañías. Ha habido varios casos donde organizaciones no gubernamentales (ONG) locales de mujeres se han asociado con coaliciones multinacionales y propias del país para organizar la resistencia contra proyectos de PGM.

---

<sup>12</sup> Para más información, consulte la norma de desempeño 1 de IFC: Evaluación y gestión de los riesgos e impactos ambientales y sociales.

También es importante destacar que algunas comunidades están organizadas como sociedades matriarcales o matrilineales, lo que significa que las compañías que tienen proyectos en esas localidades deben prestar especial atención a los roles exclusivos de las mujeres. En las comunidades locales, muchas veces la opinión de las mujeres es fuerte a la hora de tomar decisiones, por lo tanto, la falta de reconocimiento de estas opiniones o de la inclusión de las mujeres en los ambientes formales puede acarrear resultados costosos para las compañías. Para ejemplos de esas consecuencias, consulte los cuadros 3-A y 3-B.

## **La participación de las mujeres en las consultas aumenta la eficiencia**

Asegurar la plena participación de las mujeres puede hacer más eficiente el proceso de consultas. En un estudio realizado por el Banco Mundial sobre enfoques sensibles al tema de género en la industria extractiva en Perú, sus autores Bernie Ward y John Strongman destacan las observaciones de un representante de una organización internacional: “Es cierto que, en la mayoría de los casos, las mujeres [no participan directamente en la toma de decisiones], pero también es cierto que los hombres, después de ‘alcanzar un acuerdo’ con la compañía minera, se retractan de lo dicho porque ‘lo pensaron mejor’”. Y agrega que: “‘lo pensaron mejor’ en realidad significa que conversaron con sus esposas al respecto. Si las opiniones de las mujeres fueran tomadas en cuenta desde el principio, quizás, en estos proyectos, se podría ahorrar tiempo y dinero”<sup>13</sup>.

Aún en las comunidades donde los hombres tienen más trabajos en PGM y podrían estar más visiblemente involucrados con las operadoras de PGM, las mujeres muchas veces juegan un rol importante “detrás de escena”, ya sea en la toma de decisiones en la comunidad o moderando posturas sobre huelgas u otras acciones colectivas. El estudio sobre Perú también cita la opinión de un representante del gobierno sobre el papel importante que desempeñaron las mujeres en las deliberaciones para la toma de decisiones sobre acciones colectivas: “En una mina, los hombres estaban decidiendo ir a una huelga, pero las mujeres les explicaron el impacto que tendría la pérdida de ingresos de la mina durante el período de huelga y, como resultado de ello, los hombres decidieron no ir a la huelga”<sup>14</sup>.

## **Mejora de la sostenibilidad a través del establecimiento de relaciones con la comunidad inclusivas**

Las investigaciones demuestran que consultar a hombres y mujeres sobre las necesidades y prioridades de inversión de la comunidad puede producir mejores efectos. Por ejemplo, un estudio realizado por Elizabeth King y Andrew Mason observó que hombres y mujeres con frecuencia tienen distintas prioridades de inversión para la comunidad: cuando se consulta a las mujeres sobre las necesidades de su comunidad, muchas veces exigen infraestructura y programas vitales relacionados con la

---

<sup>13</sup> Bernie Ward y John Strongman, *Gender-Sensitive Approaches for the Extractive Industry in Peru: Improving the Impact on Women in Poverty and Their Families* [Enfoques sensibles al tema de género en la industria extractiva en Perú: Mejorar el impacto sobre las mujeres en la pobreza y en sus familias], Washington, D.C: World Bank, 2011, 70.

<sup>14</sup> Ward y Strongman, *Gender-Sensitive Approaches for the Extractive Industry in Peru* [Enfoques con sensibilidad de género para la industria extractiva en Perú].



### CUADRO 3-B Grupos de mujeres en Tailandia protestan por la falta de consultas sobre una mina de oro a cielo abierto

En julio de 2014, los miembros del grupo Khon Rak Ban Kerd (KRBKG) —un grupo de mujeres de seis aldeas afectadas por la mina de oro a cielo abierto de TungKam Limited Corporation en la provincia Loei en Tailandia— realizaron una demostración durante una audiencia pública de evaluación de impacto ambiental y de salud de las operaciones de la minería de oro. Durante las protestas, reclamaban consultas significativas<sup>15</sup>.

El grupo, formado en 2007 en respuesta a las preocupaciones sobre contaminación ambiental por la operación minera, buscó durante años hacer oír sus voces, pero se le denegaba el acceso. La marcha de 2014 se organizó después de un incidente en 2013, en el cual más de 600 oficiales de policía impidieron a los lugareños participar en el proceso público de delimitación del alcance para la evaluación ambiental, que se usaría como insumo para las decisiones del gobierno sobre las concesiones nuevas y las existentes<sup>16</sup>.

En noviembre de 2016, la situación empeoró aún más, ya que 200 miembros del KRBKG marcharon junto con los lugareños hasta la Oficina del Consejo Administrativo Khao Luang y realizaron un plantón delante de la sala de reuniones del Consejo, para exigir la participación de la comunidad en el proceso de toma de decisiones relacionado con el otorgamiento de tierras forestales a la compañía<sup>17</sup>. Finalmente, el grupo decidió oponerse al proyecto minero en su conjunto, debido a la falta de claridad y de oportunidades de participación en estos procesos de toma de decisiones<sup>18</sup>. Mientras tanto, los esfuerzos del grupo eran celebrados públicamente. En 2016, la Comisión Nacional por los Derechos Humanos de Tailandia distinguió a las mujeres de KRBKG por su trabajo otorgándoles el “Certificado de Defensoras Honorarias de los Derechos Humanos”<sup>19</sup>.

<sup>15</sup> *In Harm's Way: Women Human Rights Defenders in Thailand* [En el camino del daño: Mujeres defensoras de los derechos humanos en Tailandia]. Paris: FIDH, 2017.

<sup>16</sup> Protection International, “Thailand Khon Rak Ban Kerd Group Demands Participation to Protect Their Communities from the Harmful Effects of Mining in Loei Province” [El grupo de Tailandia Khon Rak Ban Kerd demanda participación para proteger a sus comunidades de los efectos dañinos de la minería en la provincia de Loei], nota de prensa, 7 de julio de 2016, Protection Online, <https://www.protectioninternational.org/en/node/208>.

<sup>17</sup> Human Rights in ASEAN, “Thailand: Ongoing Judicial Harassment against Members of the Khon Rak Ban Koed Group (KRBKG)” [Tailandia: Acoso judicial continuo contra miembros del grupo Khon Rak Ban Kerd (KRBKG)], 13 de julio de 2017, <https://humanrightsinasean.info/article/thailand-ongoing-judicial-harassment-against-members-khon-rak-ban-kerd-group-krbkg.html>.

<sup>18</sup> Protection International, “Thailand Khon Rak Ban Koed Group Demands Participation to Protect Their Communities from the Harmful Effects of Mining in Loei Province,” news release, July 7, 2016, Protection Online, <https://protectioninternational.org/2014/07/07/thailand-khon-rak-ban-koed-group-demands-participation-to-protect-their-communities-from-the-harmful-effects-of-mining-in-loei-province/>

<sup>19</sup> Protection International, “Thailand: Women Rights Defenders Honoured by the National Human Rights Commission” [Tailandia: Defensoras de los derechos humanos distinguidas por la Comisión Nacional de Derechos Humanos], nota de prensa, 10 de marzo de 2016, Protection Online, <https://protectionline.org/2016/03/10/thailand-women-rights-defenders-honoured-national-human-rights-commission/>.

salud, la educación y la seguridad; mientras que los hombres son más propensos a pedir grandes proyectos de infraestructura que pueden no satisfacer las necesidades básicas e inmediatas de la población. Incluir ambas perspectivas puede ayudar a asegurar la satisfacción de la comunidad desde el primer momento y a realizar inversiones que respalden el desarrollo a más largo plazo. Allí donde las comunidades son involucradas en ayudar a las compañías a alcanzar objetivos de desarrollo sostenible, las consultas con equidad de género pueden contribuir para asegurar que los presupuestos de inversión en la comunidad respalden esos objetivos.

A nivel mundial, las evidencias demuestran también que dar poder a las mujeres contribuye a lograr mejores efectos en las familias y en la comunidad, además del hecho de que la inclusión de perspectivas diversas expande la gama de opciones viables para el desarrollo comunitario. “Las sociedades con grandes y persistentes iniquidades de género pagan el precio de mayor pobreza, mayor desnutrición, más enfermedades y más privaciones de otros tipos”, observan King y Mason<sup>20</sup>.

En contraste, los estudios también demuestran que, en países en desarrollo, las mujeres invierten un porcentaje considerablemente mayor de sus ingresos en sus familias, en comparación con los hombres. Cuando las sociedades tienen una mayor equidad de género, la pobreza se reduce y las economías crecen<sup>21</sup>. Las compañías que desean producir un bien cuantificable en las comunidades en el área de influencia del proyecto —que por sí solo podría fomentar la licencia social— necesitan garantizar que, tanto hombres como mujeres se beneficien con las iniciativas comunitarias. Trabajar con hombres y mujeres puede ayudar a respaldar este objetivo. Para las compañías interesadas en contribuir a un desarrollo sostenible e inclusivo, además de la licencia social, resulta clave una estrategia de desarrollo de relaciones inclusivas con la comunidad.

## **Respuesta a las preocupaciones de los inversionistas**

Los accionistas y los inversionistas cada vez son más conscientes de la importancia de una relación positiva entre las compañías de PGM y las comunidades en el área de influencia de los proyectos, así como la importancia de las mujeres como actores clave dentro de la comunidad. Dada la diversidad de problemas que las empresas han tenido en relación con el respeto de los derechos de las mujeres —incluso casos graves de violencia generalizada contra las mujeres—, los accionistas están comenzando a prestarle más atención al alcance del proceso de verificación requerido (*due diligence*) en temas de género.

Las compañías que pueden demostrar una relación constructiva y colaborativa con los hombres y las mujeres de las comunidades afectadas pueden ayudar a mitigar los riesgos de interrupciones operacionales asociadas a relaciones con la comunidad, y a fortalecer la confianza general de los inversionistas.

---

<sup>20</sup> Elizabeth M. King y Andrew D. Mason, *Engendering Development Through Gender Equality in Rights, Resources, and Voice* [Desarrollo con visión de género a través de la igualdad en los derechos, los recursos y las opiniones], Washington y New York: Banco Mundial y Oxford University Press, 2001, 73.

<sup>21</sup> World Bank, “Good Practice Note: Integrating Gender into Country Assistance Strategies” [Integrar el género en las estrategias de asistencia a los países], junio de 2012, [http://siteresources.worldbank.org/INTGENDER/Resources/CAS\\_gpn.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTGENDER/Resources/CAS_gpn.pdf).

Cada vez más, se considera que minimizar los impactos de género y mejorar la equidad de género es un negocio inteligente. Algunos inversionistas e instituciones financieras, como IFC, han comenzado a incorporar consideraciones de género en sus decisiones sobre los proyectos a los que deciden financiar. A la par del creciente reconocimiento de la importancia del tema de género para combatir la pobreza y para alcanzar un desarrollo sostenible, es posible que esta tendencia alcance un mayor impulso y más inversionistas podrían implementar nuevos requisitos en cuestiones de género o fortalecer los ya existentes, como condición para el financiamiento de futuros proyectos.

### **Cumplimiento de marcos internacionales sobre derechos humanos como buena práctica**

En los últimos años, las industrias de petróleo, gas y minería han visto acusaciones y casos por abuso de los derechos humanos relacionados con las operaciones de las compañías, los cuales han tenido alta visibilidad pública. Algunos han estado directamente asociados a interacciones entre la compañía o sus contratistas y las mujeres de las comunidades en el área de influencia de los proyectos. Para demostrar su compromiso con el fortalecimiento y la protección de los derechos humanos en las comunidades en el área de influencia de los proyectos, muchas compañías se han adherido a marcos internacionales sobre derechos humanos, creando así una creciente expectativa de que las empresas también llevarán a cabo procesos relacionados con este tema, como por ejemplo evaluaciones de impacto en derechos humanos y mecanismos de atención de quejas y reclamos.

### **CONCLUSIÓN**

Existe una evidencia clara de que, debido a los roles de género en muchas comunidades donde operan compañías de PGM, los cambios económicos, ambientales y sociales que conllevan sus proyectos pueden impactar de manera diferente en hombres y mujeres. Estos proyectos tienen el potencial de exacerbar las inequidades de género e impactar de manera negativa en las mujeres. También pueden dar lugar a oportunidades equitativas para que hombres y mujeres planifiquen, participen y se beneficien de las posibles oportunidades de crecimiento. Buscar la igualdad de género no significa favorecer a las mujeres; más bien se trata de un intento de lograr la equidad e igualdad de oportunidades para todos los miembros de una comunidad. Ignorar las diferencias en los roles de género —y en consecuencia en las maneras en que reciben los impactos y participan en las operaciones de PGM y en la toma de decisiones— podría de hecho empeorar las desigualdades de género y los desafíos del desarrollo dentro de una comunidad, como sucedió en la mina Panguna de Rio Tinto en Papúa Nueva Guinea (ver cuadro 3-A).

Los programas de desarrollo de relaciones con la comunidad que reconocen e incorporan el rol fundamental que desempeñan las mujeres, han incrementado el potencial de fortalecer el desarrollo de la comunidad y de mejorar la licencia social, así como los resultados económicos y la atracción de los inversionistas. Integrar el enfoque de género en las políticas y estrategias de desarrollo de relaciones con la comunidad de una compañía es un componente importante para un proyecto con sensibilidad de género.

---

## SET DE HERRAMIENTAS 3: Herramientas para abordar la igualdad de género en el desarrollo de relaciones con la comunidad

¿Cuáles son los pasos que su compañía puede adoptar para asegurar que se involucre a las mujeres y a los hombres en todos los aspectos del ciclo del proyecto y de las iniciativas de desarrollo comunitario?

El Set de herramientas 3 ofrece un respaldo para considerar las necesidades diferenciadas de hombres y mujeres en las comunidades dentro del área de influencia del proyecto de PGM, así como en la búsqueda de crear oportunidades equitativas en el acceso a los recursos y a las oportunidades relacionadas a proyectos de PGM. La mayoría de las compañías de PGM cuentan con acceso a asesoramiento sobre consultas comunitarias y desarrollo comunitario en general. Por lo tanto, este set de herramientas proporciona sugerencias y ejemplos prácticos de estrategias para abordar, específicamente, la igualdad de género en el desarrollo de relaciones con la comunidad. También brinda orientación sobre los mecanismos para asegurar la rendición de cuentas. Las 10 herramientas están divididas en tres secciones:

- **Evaluar y preparar:** Las herramientas 3.1 a 3.4 ofrecen pautas para implementar un diagnóstico situacional inicial sobre género, con el fin de integrar las cuestiones de género en las evaluaciones de línea de base y de impacto social, y para la contratación de un experto o experta en género independiente. Estas acciones ayudarán a determinar el grado de respaldo a las mujeres y los impactos del proyecto en ellas. Las herramientas también proporcionan orientación para la recopilación de datos socioeconómicos desagregados por sexo, que servirán como datos de entrada críticos para las otras herramientas de desarrollo de relaciones con la comunidad que se incluyen en este set de herramientas; asimismo aportan enfoques para asegurar que las evaluaciones de impacto social midan los impactos desproporcionados que el proyecto podría tener sobre las mujeres.
- **Abordar:** Las herramientas 3.5 a 3.9 están diseñadas para ayudar a incrementar la igualdad y el involucramiento de las mujeres en las consultas, la toma de decisiones y el desarrollo de relaciones con la comunidad. También brindan orientación sobre formas de minimizar los impactos negativos, mediante la integración de la dimensión de género en las actividades de desarrollo de relaciones con la comunidad por parte de la compañía, así como pautas sobre actividades que empoderarán y beneficiarán a las mujeres, y traerán aparejado el potencial de lograr retornos sólidos sobre la inversión.
- **Monitorear y mantener:** La Herramienta 3.10 ofrece pautas para establecer puntos de referencia, medir el impacto y mejorar la práctica. Incluye formas de asegurar que las mujeres participen en mecanismos de transparencia y de rendición de cuentas, que pueden abordar potenciales preocupaciones y ayudar a evitar problemas, al mismo tiempo.

**TABLA 3-A** Resumen del Set de herramientas 3

HERRAMIENTA	DESTINATARIOS	OBJETIVO
<b>EVALUAR y PREPARAR</b>		
<b>HERRAMIENTA 3.1:</b> Cuestionario para un diagnóstico situacional del desarrollo de relaciones con la comunidad	Equipo de Relaciones Comunitarias	Comprender hasta qué punto las actividades de desarrollo de relaciones con la comunidad actualmente evalúan y abordan las dinámicas de género
<b>HERRAMIENTA 3.2:</b> Términos de referencia para profesionales independientes expertos en género	Relaciones Comunitarias, Recursos Humanos	Garantizar que los equipos de relaciones comunitarias tengan los conocimientos requeridos en materia de género
<b>HERRAMIENTA 3.3:</b> Temas de género como parte de los estudios de línea de base de la comunidad	Relaciones Comunitarias y/o experto en género independiente	Desarrollar una comprensión sensible a los temas de género de las dinámicas de la comunidad
<b>HERRAMIENTA 3.4:</b> Temas de género como parte de las evaluaciones de impacto social	Relaciones Comunitarias y/o experto en género independiente	Comprender las dimensiones de género de los impactos de los proyectos en las comunidades afectadas
<b>ABORDAR</b>		
<b>HERRAMIENTA 3.5:</b> Promoción de la participación con equidad de género en las consultas sobre operaciones de petróleo, gas y minería	Relaciones Comunitarias	Garantizar igual participación de mujeres en las consultas para el diseño de proyectos de PGM e iniciativas comunitarias
<b>HERRAMIENTA 3.6:</b> Inclusión de la sensibilidad de género en el monitoreo y evaluación participativos y en los mecanismos de atención de quejas y reclamos	Relaciones Comunitarias y/o experto en género independiente	Garantizar la participación de las mujeres en los procesos participativos de monitoreo y evaluación, así como en los mecanismos de atención de quejas y reclamos para las comunidades afectadas por el proyecto
<b>HERRAMIENTA 3.7:</b> Diseño de un proceso de reasentamiento sensible al tema de género	Equipo de Relaciones Comunitarias, especialista en reasentamientos, y/o experto en género independiente	Garantizar que el proceso de reasentamiento facilite la igualdad de oportunidades y minimice el daño desproporcionado a las mujeres
<b>HERRAMIENTA 3.8:</b> Generación de iniciativas de desarrollo comunitario que beneficien tanto a hombres como a mujeres	Equipo de Relaciones Comunitarias en cooperación con el experto en género independiente	Asegurar que las iniciativas comunitarias estén diseñadas para reflejar las prioridades tanto de hombres como de mujeres de la comunidad
<b>HERRAMIENTA 3.9:</b> Generación de oportunidades de empoderamiento y desarrollo económico local para las mujeres	Equipo de Relaciones Comunitarias en cooperación con el experto en género independiente	Desarrollar actividades que promuevan el empoderamiento económico de las mujeres
<b>MONITOREAR y MANTENER</b>		
<b>HERRAMIENTA 3.10:</b> Ejemplos de indicadores para monitorear y evaluar la transversalización del enfoque de género en el desarrollo de relaciones con la comunidad y en las iniciativas comunitarias de las compañías de petróleo, gas y minería	Equipo de Relaciones Comunitarias en cooperación con el experto en género independiente	Desarrollar indicadores para medir y evaluar correctamente aspectos de género de las iniciativas comunitarias y de los proyectos de PGM



---

## HERRAMIENTAS 3.1-3.4: Evaluar y preparar

El primer paso para implementar estrategias efectivas y adecuadas de desarrollo de relaciones con la comunidad sensibles al tema de género consiste en lograr comprender de qué manera ciertas cuestiones clave tienen impacto en las comunidades dentro del área de influencia del proyecto. Este primer paso incluye adquirir perspectivas sobre:

- **Dinámicas de género:** Por ejemplo, ¿de qué manera las diferencias en los roles de hombres y de mujeres dentro de la comunidad tienen impacto en su capacidad de involucrarse o beneficiarse con las iniciativas de desarrollo de la comunidad y de diseño de los proyectos de PGM?
- **Influencia de la compañía en las dinámicas de género de la comunidad:** ¿De qué manera la posibilidad o la presencia del proyecto de PGM podría modificar los roles y las relaciones de género dentro la comunidad? ¿De qué formas podría trabajar la compañía para fortalecer el rol de las mujeres? Además, ¿cuáles son los posibles impactos negativos en las relaciones de género provocados por las intervenciones, por ejemplo, en la condición social o económica de las mujeres? Algunas de las consecuencias negativas podrían ser problemas tales como una mayor incidencia de violencia basada en género. ¿Cómo podrían evitarse tales impactos?<sup>22</sup>

Si bien los proyectos de PGM ofrecen oportunidades para fortalecer los roles de las mujeres en las comunidades, el proyecto (o el potencial proyecto) también podría tener un impacto negativo sobre las normas o las relaciones de género. Lograr de forma temprana esta comprensión y monitorear de manera continua los impactos de género le ayudarán a diseñar e implementar actividades para promover una licencia social perdurable, que genere impactos positivos para las mujeres, los hombres y la comunidad en su conjunto. Dada la naturaleza dinámica de las comunidades y las relaciones comunitarias, resulta absolutamente esencial realizar una evaluación, monitoreo y valoración de los avances de la compañía en temas de género y de los impactos del proyecto sobre las normas de género en la comunidad. Esto se aplica tanto a los proyectos nuevos como a los que están en operación.

“Si bien el género idealmente se debe transversalizar en las etapas tempranas de concepción [del proyecto], nunca es demasiado tarde para mejorar la política o los efectos del proyecto a través de una mayor atención a los temas de género”.

*Fuente: Gender Dimensions of Artisanal and Small-Scale Mining: A Rapid Assessment Toolkit [Dimensiones de género en la minería artesanal y a pequeña escala: Kit de herramientas para una rápida evaluación].*

Es importante destacar que los hombres y las mujeres no son grupos homogéneos. Al recopilar datos y/o al realizar las consultas, asegúrese de incluir a hombres y a mujeres de distintos niveles

---

<sup>22</sup> Adriana Eftimie et al., *Gender Dimensions of Artisanal and Small-Scale Mining: A Rapid Assessment Toolkit* [Dimensiones de género en minería artesanal y de pequeña escala: Kit de herramientas para una rápida evaluación], Washington, DC: World Bank y Gender Action Plan, 2012, 14.

socioeconómicos, castas, religiones, grupos étnicos, edades, niveles de alfabetización, estado civil (soltero, casado, viudo, divorciado) y discapacidades. Dentro del grupo de mujeres casadas, también asegúrese de registrar si se trata de matrimonios polígamos. La falta de conciencia de que existen distintos tipos de estructuras de matrimonio<sup>23</sup> puede dar como resultado que, involuntariamente, queden marginadas algunas esposas respecto de otras; como por ejemplo, si una de las esposas es incluida en las consultas o en los beneficios compartidos, pero no se contempla a las demás esposas de ese matrimonio.

Para asegurar un panorama lo más exacto y actualizado posible de la situación de la comunidad, será de importancia crítica prestar atención a esas distinciones —y desagregar los datos con base en estas diferencias— a lo largo de toda la etapa de evaluación.

Esta sección ofrece herramientas para ayudar a los equipos de relaciones comunitarias y/o a los expertos en género independientes asociados con proyectos de PGM a:

- Revisar las actividades de desarrollo de relaciones con la comunidad para determinar cuál es el grado de tratamiento explícito del tema de género y si los datos están desagregados por género en las evaluaciones y en los proyectos comunitarios.
- Evaluar la participación de las mujeres en las consultas y en las actividades de desarrollo de relaciones con la comunidad de la compañía, y los beneficios que de estas reciben. Para esto considere:
  - »Cuál es el grado de participación activa de las mujeres en las negociaciones relacionadas con el diseño del proyecto, en el uso de la fuerza de trabajo local y en el involucramiento de la comunidad en el monitoreo y evaluación de los impactos del proyecto.
  - »El número de mujeres que recibe beneficios a partir de iniciativas de desarrollo comunitario, en comparación con el número de hombres, y hasta qué punto estas iniciativas están diseñadas para satisfacer las necesidades tanto de hombres como de mujeres.
  - »Cualquier diferencia de género en términos de impactos negativos del proyecto.

Las herramientas que se brindan aquí pueden complementar otros mecanismos de evaluación de la comunidad que generalmente utilizan las compañías de PGM, agregando pasos adicionales que pueden ayudar a integrar aspectos de género en las estrategias de evaluación. Si ya se han realizado evaluaciones para el proyecto, el equipo de relaciones comunitarias debe determinar si esas evaluaciones han abordado adecuadamente las cuestiones de género o si necesitan realizar evaluaciones independientes que contemplen los temas de género.

---

<sup>23</sup> Los proyectos, especialmente los que se desarrollan en áreas rurales y remotas, pueden tener dentro de sus áreas de influencia comunidades con fuertes tradiciones que representan desafíos para la igualdad de género, como por ejemplo, el casamiento de niñas a corta edad o la poligamia. Si bien el cambio cultural es un proceso a largo plazo más allá del alcance de un proyecto de PGM, es importante tener conciencia sobre estas cuestiones contextuales para que las compañías eviten empeorar inadvertidamente la situación.

## EL ROL DE LAS EVALUACIONES

Es esencial integrar el género en las evaluaciones de línea de base de la comunidad —lo que ofrece perspectivas sobre los roles de género, sus relaciones y las instituciones influyentes dentro de la comunidad— e integrarlo también en las evaluaciones de impacto social —que ayuda a determinar los potenciales impactos del proyecto en dichos roles, relaciones e instituciones—. De esta manera se asegura una comprensión más profunda de la comunidad que será vecina y socia, quizás a lo largo de décadas, durante la vida útil de un proyecto.

Las evaluaciones constituyen los cimientos para diseñar las actividades de desarrollo de relaciones con la comunidad. Estas evaluaciones aseguran que los beneficios de las actividades comunitarias sean compartidos de manera igualitaria por la totalidad de la comunidad y que esas actividades respalden el desarrollo social y económico, tanto como resultado directo del proyecto como también de forma independiente de las operaciones de PGM. Las evaluaciones elaboradas con cuidado pueden revelar perspectivas clave sobre las prioridades y vulnerabilidades de la comunidad, lo que permitiría dirigir las actividades de desarrollo de relaciones con la comunidad hacia los aspectos más importantes. A su vez, esto ayudará a los equipos de relaciones comunitarias a llevar a cabo actividades que estén incorporadas dentro del ciclo del proyecto de PGM, que comienzan con la planificación, pasando por la implementación y hasta las etapas de cierre del proyecto.

En síntesis, las evaluaciones crean un valor enorme para los equipos de relaciones comunitarias de los sectores de PGM y para la compañía misma. La información recopilada —y las relaciones entabladas durante el proceso de evaluación— pueden abrir puertas para un mayor involucramiento de la comunidad en los procesos tales como:

- El diseño y planeamiento estratégico del proyecto;
- La distribución de las regalías, los fondos de desarrollo de la comunidad y otras oportunidades de beneficios compartidos; y
- El diseño de iniciativas de desarrollo de la comunidad, como por ejemplo oportunidades de educación e instalaciones de salud.

## HERRAMIENTA 3.1:

### Cuestionario para un diagnóstico situacional del desarrollo de relaciones con la comunidad

- ▶ **OBJETIVO:** Comprender hasta qué punto las actividades de desarrollo de relaciones entre la comunidad y la compañía evalúan y abordan actualmente las dinámicas de género.
- ▶ **DESTINATARIO:** Relaciones Comunitarias.

Antes de utilizar las herramientas de evaluación formal que se incluyen más adelante en este set de herramientas, considere la aplicación de este cuestionario para conocer el balance de la situación actual. Este cuestionario puede darle una comprensión rápida del estado actual de su empresa en lo que se refiere a la integración de las dinámicas de género y de las necesidades y preocupaciones de hombres y de mujeres en sus proyectos de desarrollo de relaciones<sup>24</sup>. La cantidad de preguntas con la respuesta “sí” (de un total posible de 18) le dará una mejor percepción del grado de sensibilidad de género en sus actividades de desarrollo de relaciones con la comunidad.

Analizar las respuestas a estas preguntas le ayudará a identificar vacíos de sensibilidad de género en los programas comunitarios y en su proyecto. También le ayudará a determinar cuáles de las herramientas y acciones que se presentan a continuación serán las más útiles para su compañía a medida que trabaja para integrar plenamente el género en sus estrategias de desarrollo de relaciones con la comunidad.

#### TABLA 3-B Cuestionario para un diagnóstico situacional del enfoque de género en el desarrollo de relaciones con la comunidad

##### ESTUDIOS DE LÍNEA DE BASE DE LA COMUNIDAD

Los estudios de línea de base de la comunidad:

##### ▼ MARQUE SI LA RESPUESTA ES SÍ.

¿Utilizan datos desagregados por género?
¿Consultan de manera amplia a hombres y a mujeres en la comunidad para llevar a cabo dichos estudios? (Ver en la Herramienta 3.2 pautas sobre cómo involucrar efectivamente tanto a hombres como a mujeres)
¿Evalúan las diferencias en los roles y responsabilidades de hombres/mujeres y de niños/niñas en los aspectos de la vida diaria en el hogar, la escuela y la fuerza laboral?
¿Evalúan las diferencias de género en la propiedad de las tierras y en el acceso y control de los recursos, incluso los recursos de financiamiento y cuentas bancarias?
¿Evalúan las formas en las cuales el proyecto afectará de manera diferente a hombres y a mujeres en todas las etapas del proyecto, incluso en la construcción y cierre?
¿Evalúan las formas en las cuales el proyecto impacta en la salud, seguridad y protección de las mujeres?
¿Evalúan las formas en las cuales los roles y responsabilidades de hombres y de mujeres afectan su acceso al empleo o a otros beneficios del proyecto?

Continúa en la página siguiente

<sup>24</sup> Lista adaptada parcialmente de la publicación de Deanna Kemp y Julia Keenan, *Why Gender Matters: A Resource Guide for Integrating Gender Considerations into Communities Work at Rio Tinto* [Por qué importa el género: Una guía de recursos para integrar las consideraciones de género en el trabajo con las comunidades en Rio Tinto], Melbourne: Rio Tinto, 2010, 32.

Viene de la página anterior

¿Evalúan las formas en las cuales los roles y responsabilidades de hombres y de mujeres afectan su capacidad de participar en las consultas comunitarias?
¿Presentan una representatividad transversal de las mujeres de distintos niveles socioeconómicos, castas, religiones, grupos étnicos, edades, niveles de alfabetización, estado civil (soltera, casada, viuda, divorciada) y discapacidades?

**INICIATIVAS DE DESARROLLO DE LA COMUNIDAD**

Los programas comunitarios...

▼ **MARQUE SI LA RESPUESTA ES SÍ.**

¿Aplican en su diseño un proceso participativo que involucra tanto a mujeres como a hombres?
¿Incluyen un mecanismo de monitoreo participativo que incorpora tanto a hombres como a mujeres?
¿Incluyen evaluaciones que indiquen si las actividades tendrán un efecto diferente en hombres y en mujeres?
¿Incluyen medidas para garantizar que hombres y mujeres se beneficien de igual manera a partir de las actividades y/o incluyen actividades específicas para beneficiar a las mujeres?
¿Aseguran la facilidad de acceso y participación para los grupos/individuos más vulnerables?

**SOBRE LAS CONSULTAS COMUNITARIAS**

▼ **MARQUE SI LA RESPUESTA ES SÍ.**

¿Están representados todos los grupos sociales y étnicos de todas las comunidades del área de influencia del proyecto?
¿Los hombres y las mujeres están igualmente representados?
¿Las mujeres participan de manera equitativa (es decir, que no están meramente presentes, sino que tienen posibilidad de hablar, hacer preguntas y participar plenamente)?
Si las mujeres no participan plenamente en las consultas comunitarias mixtas de ambos géneros, ¿se realizan consultas por separado con las mujeres?
¿La compañía tome en cuenta las necesidades, preocupaciones y preferencias de las mujeres en la planificación y en las operaciones del proyecto y en las iniciativas de desarrollo de la comunidad?
¿Las mujeres participan por sí mismas en los procesos de diseño y selección?

**SOBRE LA COMPENSACIÓN Y LOS BENEFICIOS COMPARTIDOS**

▼ **MARQUE SI LA RESPUESTA ES SÍ.**

¿Las compensaciones y beneficios son compartidos con cabezas del hogar/propietarios o se aplican mecanismos para asegurar que hombres y mujeres tengan un acceso equitativo a los recursos financieros (por ejemplo, como firma conjunta en las cuentas)?
¿Existen mecanismos de consulta para asegurar que los beneficios financieros lleguen a toda la familia y/o para determinar los métodos más equitativos de distribución de los beneficios?

**SOBRE LOS MECANISMOS DE ATENCIÓN DE QUEJAS Y RECLAMOS**

(Ver en la Herramienta 3.6 pautas detalladas para diseñar mecanismos de atención de quejas y reclamos sensibles al tema de género).

▼ **MARQUE SI LA RESPUESTA ES SÍ.**

¿Se consultó a las mujeres para el desarrollo de los mecanismos de atención de quejas y reclamos para asegurar que pueden acceder a estos mecanismos?
¿Existen mecanismos de atención de quejas y reclamos en formatos seguros y privados que garantizan el acceso confiado y seguro y alientan su uso por cualquier persona que tenga una queja o reclamo?
¿Las mujeres utilizan los mecanismos de atención de quejas y reclamos ya existentes?
Si lo hacen, ¿qué grado de satisfacción tienen respecto de los efectos de la presentación de las quejas y reclamos?

## HERRAMIENTA 3.2:

### Términos de referencia para profesionales independientes expertos en género

- ▶ **OBJETIVO:** Garantizar que los equipos de relaciones comunitarias tengan los conocimientos requeridos en materia de género.
- ▶ **DESTINATARIOS:** Relaciones Comunitarias, Recursos Humanos.

Si desea incluir el género en las actividades de desarrollo de relaciones con la comunidad, pero no cuenta con los conocimientos específicos, considere reclutar a un experto de género independiente. La Herramienta 3.2 describe un modelo de términos de referencia para dichos expertos e incluye las tareas y competencias clave requeridas. Estas especificaciones se pueden personalizar según las necesidades y las habilidades ya existentes en la compañía, la comunidad, el proyecto y el personal de desarrollo del proyecto.

Este modelo de TdR se basa en el supuesto de que la intervención del experto o experta será necesaria en toda la gama de actividades, como por ejemplo para integrar las cuestiones de género en el estudio de línea de base de la comunidad, en la evaluación de impacto y en otras actividades relacionadas. Sin embargo, el modelo se puede modificar según sea necesario.

Recuerde que el Set de herramientas 1 brinda detalles sobre cómo contratar a una persona embajadora de la equidad de género para toda la compañía. Adicionalmente a este rol, se recomienda incluir específicamente en el equipo de relaciones comunitarias a un experto en género. El motivo de esta recomendación es que la tarea de integrar el género en las actividades de desarrollo de relaciones con la comunidad es sustancialmente diferente a la tarea de garantizar la equidad en el reclutamiento y la promoción de las mujeres en la fuerza laboral de la compañía, tal como se detalla en el Set de herramientas 1. También exige un esfuerzo distinto al requerido para garantizar que las empresas propiedad de mujeres tengan oportunidades en la cadena de abastecimiento de la compañía, según se abordó en el Set de herramientas 2.

De acuerdo con el tamaño del proyecto, la función del experto en género dentro del equipo de relaciones comunitarias podría constituir un puesto independiente. O bien, podría ser que uno o varios de los expertos en relaciones comunitarias de la compañía tengan conocimientos específicos en materia de género. Para proyectos de mayor envergadura, las compañías podrían considerar incorporar personal con conocimientos específicos de género a nivel regional y nacional.

## COMPONENTES CLAVE DE UN MODELO DE TDR PARA EXPERTOS EN GÉNERO

### Introducción

*[Describa el proyecto, indique su estado actual y detalle el alcance de las actividades de desarrollo de relaciones con la comunidad que se hayan implementado o que se estén planificando.*

*Explique cómo se relaciona el proyecto con la comunidad, detalle también hasta qué punto las mujeres*

*han sido consultadas, cuál es el rol de las mujeres en la comunidad desde el entendimiento actual y su grado de involucramiento en las consultas, en la planificación y en las actividades del proyecto.*

*Explique en qué medida las mujeres han sido incluidas en actividades hasta la fecha y brinde perspectivas o conclusiones sobre la necesidad de contar con una persona especialista en género —indique, por ejemplo, cuáles fueron las razones que hicieron que la compañía reconociera que en este momento necesita un especialista en género o actividades centradas en cuestiones de género—].*

### **Alcance del trabajo**

Describa las actividades específicas que se espera que desempeñe el experto. Según la estructura del equipo y las actividades específicas, el experto podría liderar estas actividades o servir de apoyo en un equipo más grande. Las actividades incluyen:

- Estudios de línea de base de la comunidad y evaluaciones de impacto social: Por ejemplo, garantizar que la recopilación de datos sea desagregada por género, que se incluyan fuentes de datos específicas de género (tales como organizaciones femeninas y prestadores de servicios relacionados con la violencia de género), que se revisen y modifiquen las metodologías de investigación participativa para incluir las perspectivas de las mujeres, y que los datos se analicen con una visión de género.
- Diseño y capacitación sobre mecanismos de monitoreo participativo y de resolución de quejas y reclamos: Revisar las metodologías propuestas para asegurar que se haya considerado promover la participación de las mujeres.
- Diseño y capacitación sobre violencia basada en género, de ser necesario.
- Diseño e implementación de programas de reasentamiento sensibles al tema de género, en caso de que se requieran.
- Diseño e implementación de actividades de desarrollo de relaciones con la comunidad: Garantizar que las mujeres puedan tener acceso a las actividades destinadas a toda la comunidad o que se desarrollen actividades específicas para promover el empoderamiento económico y social de las mujeres.

### **Especificar habilidades clave y experiencia**

- Habilidades clave: Puede incluir la capacidad de realizar un análisis crítico de las dinámicas de género interpersonales y comunitarias, los equilibrios de poder y las diferencias en el acceso individual y grupal en las comunidades afectadas por el proyecto, o en torno a ellas. El conocimiento del idioma local es una ventaja.
- Experiencia: Puede incluir experiencia de trabajo en la comunidad en el área de influencia del proyecto, o en otras comunidades con proyectos de PGM, sobre género y desarrollo, o experiencia en abordaje de violencia basada en género en proyectos de PGM con compañías de PGM y las comunidades en el área de influencia de sus proyectos.

### **Describir la estructura jerárquica y del equipo**

Aclare a los posibles postulantes si el experto o experta encabezará las actividades o si brindará orientación en cuestiones de género dentro de un equipo más grande.

## HERRAMIENTA 3-3:

### Temas de género como parte de los estudios de línea de base de la comunidad

- ▶ **OBJETIVO:** Lograr una comprensión sensible al tema de género de las dinámicas de la comunidad.
- ▶ **DESTINATARIOS:** Relaciones Comunitarias y/o experto en género independiente.

La mayoría de los proyectos de aprovechamiento de recursos naturales incluyen, en sus etapas iniciales, estudios de línea de base de los aspectos sociales y ambientales que ayudan a la compañía a comprender a la comunidad afectada por el proyecto. Si bien las directrices sobre buenas prácticas para realizar estudios de línea de base y mapeos de la comunidad están bien documentadas en las industrias de los recursos naturales, la Herramienta 3.3 ayudará a garantizar que estos procesos sean sensibles al tema de género. Es fundamental incorporar en estos estudios una investigación sobre las experiencias diferentes de hombres y mujeres en la comunidad. Esto demanda la recopilación de datos desglosados por género sobre las diferencias en los roles, las responsabilidades y el acceso a los recursos dentro de la comunidad, como se describe aquí.



Si ya se realizaron evaluaciones y/o si ya comenzaron las operaciones en el sitio, revise los estudios de línea de base anteriores para determinar si incluyeron una dimensión de género. Si no lo incluyeron, considere realizar una evaluación complementaria para recopilar datos de línea de base sobre las mujeres. Esta recopilación de datos detallados y su análisis exhaustivo permitirá a los equipos de relaciones comunitarias comprender las dinámicas sociales y de género de la comunidad, los riesgos y las oportunidades potenciales que presentará el proyecto, y los posibles desafíos para obtener la licencia social para operar y para el logro de beneficios compartidos<sup>25</sup>. Los hallazgos de esta

evaluación pueden ayudar a ajustar los programas de evaluación y de desarrollo de relaciones con la comunidad para garantizar que contribuyan a programas de desarrollo efectivos y a una licencia social para operar sólida. Los resultados de estas evaluaciones también se pueden utilizar como valores de referencia en los estudios del impacto ambiental, social y de derechos humanos.

### PREPARACIÓN PREVIA A LA EVALUACIÓN

Antes de comenzar una evaluación, siga las pautas detalladas en la Tabla 3-C para asegurar que su enfoque dará como resultado el diseño de un estudio de línea de base de la comunidad sensible al tema de género.

<sup>25</sup> Deanna Kemp y Julia Keenan, *Why Gender Matters: A Resource Guide for Integrating Gender Considerations into Communities Work at Rio Tinto* [Por qué importa el género: Una guía de recursos para integrar las consideraciones de género en el trabajo con las comunidades en Rio Tinto], 32.



**TABLA 3-C** Preparación para las evaluaciones de la comunidad: Lista de control

<b>▼ DETALLAR LOS OBJETIVOS DE EVALUACIÓN PARA IDENTIFICAR LO SIGUIENTE:</b>	
	Roles y responsabilidades de género en la comunidad.
	Acceso y control de los recursos según el género.
	Necesidades prácticas de género: Qué necesitan los hombres y las mujeres para ayudarlos a atender sus necesidades básicas y sus respectivas actividades diarias, de acuerdo con sus funciones y responsabilidades.
	Necesidades estratégicas de género: Qué necesitan las mujeres para mejorar su calidad de vida, así como también su situación social e igualdad con relación a los hombres.
	Potenciales impactos positivos o negativos del proyecto en alguno de los factores arriba detallados.
<b>▼ DESIGNAR RESPONSABILIDADES EN LA EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN</b> <i>(Consulte la Herramienta 3.2: Términos de referencia para profesionales independientes expertos en género)</i>	
	Contratar a uno o varios expertos en género independientes para que lleven a cabo la recopilación y el análisis de datos.
	Si se contrata a un equipo, asegúrese de que tenga un equilibrio de género adecuado.
	Contratar a los expertos al inicio del proceso de evaluación para que puedan lograr una comprensión cabal del contexto, la cultura y las costumbres locales, e incrementar su capacidad de brindar asesoramiento y orientación informados.
	Los expertos deben conocer las técnicas de encuesta, entrevista e investigación apropiadas para comunidades, así como entre y dentro de grupos sociales.
<b>▼ CENTRARSE EN LOS DETALLES DEL DISEÑO DE LA EVALUACIÓN</b> <i>(Consulte las Tablas 3-D y 3-E para más información sobre recopilación, comparación y evaluación de datos sobre actividades, acceso y control)</i>	
	Examinar, durante la recolección de datos, los distintos roles que hombres y mujeres tienen dentro de la comunidad en términos de las actividades que realizan, así como también sus diferencias, en cuanto al acceso y al control de recursos clave. Por ejemplo, puede que las mujeres asuman importantes responsabilidades con relación al cultivo, la compra o la elaboración de alimentos, pero que no sean propietarias formales de las tierras o no tengan acceso formal a las cuentas bancarias.
	Considerar las maneras en las que el proyecto podría afectar la rutina y la vida diaria de los hombres y las mujeres: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por ejemplo, puede que la contaminación ambiental exija a las mujeres dedicar más horas al día a la recolección de agua fresca.</li> </ul>
	Explorar cuestiones de acceso y control: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede que haya preocupaciones de seguridad con relación a la recolección de agua.</li> <li>• Tener que dedicar más tiempo a recolectar agua debido a la distancia que deben recorrer puede dificultarles a las mujeres cumplir con otras responsabilidades.</li> <li>• Puede que las mujeres no tengan control sobre el transporte hasta las fuentes de agua.</li> </ul>
<b>▼ ACTUALIZAR EL PROCESO PARA QUE EL ESTUDIO DE LÍNEA DE BASE SEA SENSIBLE AL TEMA DE GÉNERO</b>	
	Asegurar que los datos estén desglosados por género.
	Garantizar la transparencia del proceso.
	Asegurar que las mujeres participen y sean consultadas.
<b>▼ MAXIMIZAR EL USO DE LOS RESULTADOS</b>	
	Compartir y validar los resultados de la evaluación con los miembros de la comunidad.
	Asegurar que la comunidad comprenda los indicadores, en especial los que se relacionan con las mujeres.

## RECOPILAR DATOS PARA EL ESTUDIO DE LÍNEA DE BASE

Un estudio de línea de base de la comunidad se debe apoyar en fuentes secundarias (datos preexistentes) así como también en fuentes primarias (a través de consultas comunitarias). En todos los casos, es fundamental que los datos estén desglosados por sexo y por otros factores socioeconómicos tales como casta, religión, edad, nivel de alfabetización, estado civil (soltero, viudo, divorciado) y discapacidad, como ha sido mencionado anteriormente. Si no es posible desglosar todos los datos por sexo, establezca prioridades según su relevancia para las decisiones que se tomarán con relación al proyecto y a las iniciativas comunitarias.

### Paso 1. Identificar fuentes de datos

La Tabla 3-D presenta ejemplos de fuentes de datos primarias y secundarias que se pueden utilizar como información para los estudios de línea de base de la comunidad, y también propone maneras de garantizar que dicha información sea sensible al género.

**TABLA 3-D** Uso de fuentes secundarias y primarias en estudios de línea de base de la comunidad

<b>FUENTES SECUNDARIAS (DATOS PREEXISTENTES)<sup>26</sup></b> <i>Las fuentes de datos preexistentes suelen brindar datos cuantitativos</i>	<b>CÓMO GARANTIZAR LA SENSIBILIDAD AL TEMA DE GÉNERO EN LOS DATOS</b>
Datos de gobiernos locales, regionales o nacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los datos están desagregados por género?</li> <li>• ¿Existe un verdadero equilibrio de información sobre mujeres y hombres?</li> <li>• ¿Se incluye información sobre la independencia de las mujeres o los servicios para la mujer, como por ejemplo, porcentaje de mujeres con título de propiedad de las tierras o porcentaje de personal sanitario femenino?</li> </ul>
Estadísticas censales	
Encuestas de salud de ONG o entidades gubernamentales	
Registros impositivos	
Estudios etnográficos o universitarios	
Historia local o sociedades históricas	¿Se incluyen historias de mujeres?
Asociaciones comunitarias, empresariales o comerciales	¿Incluyen datos de organizaciones femeninas?
Estudios de impacto ambiental, social y de derechos humanos realizados previamente por la compañía	¿Los datos están desagregados por género?
<b>FUENTES PRIMARIAS (A TRAVÉS DE CONSULTAS COMUNITARIAS)</b>	<b>CÓMO GARANTIZAR SENSIBILIDAD AL TEMA DE GÉNERO EN LOS DATOS Y EN SU RECOPIACIÓN</b>
Censos locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los datos están desagregados por género?</li> <li>• ¿En qué medida los censos cuentan a las mujeres que no son cabeza de hogar?</li> </ul>
Grupos de discusión	¿Existe un verdadero equilibrio en las entrevistas y las consultas a hombres y a mujeres?
Encuestas de hogares	
Encuestas sobre medios de vida	
Diálogo abierto	¿Existe una participación igualitaria de hombres y mujeres?
Entrevistas personales	

*Continúa en la página siguiente*

<sup>26</sup> Lista adaptada parcialmente de la publicación Minerals Council of Australia, *Voluntary Community Investment: A Strategic Approach That Incorporates Gender. A Toolkit for the Extractives Industry* [Inversión voluntaria en la comunidad: Un enfoque estratégico que contempla el género. Herramientas para la industria extractiva], Canberra: Minerals Council of Australia, 2014.

Viene de la página anterior

FUENTES PRIMARIAS (A TRAVÉS DE CONSULTAS COMUNITARIAS)	CÓMO GARANTIZAR SENSIBILIDAD AL TEMA DE GÉNERO EN LOS DATOS Y EN SU RECOPILOACIÓN
Consultas con grupos como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones comunitarias</li> <li>• Organizaciones de mujeres</li> <li>• Distintas etnias y clases</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe una participación igualitaria de hombres y mujeres?</li> <li>• ¿Entrevista por separado a las mujeres si sus opiniones no son escuchadas en las entrevistas grupales?</li> </ul>
Caminata de transecto	Recorra distintas partes de la comunidad (con permiso de sus miembros) para observar diferentes esferas de la vida comunitaria, incluso aquellas dominadas por hombres y mujeres.

## Paso 2. Garantizar la igualdad de género en la recolección de datos: incluir las opiniones de las mujeres en el proceso de recolección

Si durante las consultas comunitarias los expertos en relaciones con la comunidad se enfocan solo en las estructuras tradicionales (por ejemplo, gobierno local, líderes locales y representantes eclesiásticos), en muchas comunidades, esto puede significar que se prioricen las opiniones de los líderes tradicionales, que muchas veces son hombres. De manera similar, si el equipo de relaciones comunitarias pide reunirse con representantes comunitarios, tales como funcionarios electos y ancianos de la comunidad, puede que no haya mujeres en dichas posiciones. Como resultado, es posible que en estas reuniones no se planteen las necesidades y las preocupaciones de las mujeres y que sus perspectivas terminen siendo excluidas.

Asimismo, razones culturales, logísticas o de roles y responsabilidades de género dentro de la comunidad pueden hacer que, si no se comprenden claramente dichos roles y la estructura de la comunidad, hombres y mujeres no sean incluidos de manera equitativa. Por ejemplo, si bien es posible que las mujeres estén presentes en las negociaciones o en las reuniones comunitarias, puede que no se sientan cómodas para expresarse en presencia de hombres o que no les esté permitido hacerlo. Sus roles y responsabilidades de género también podrían impedir que asistan a las reuniones o las consultas si, al momento de programarlas, no se tienen en cuenta los horarios y la disponibilidad de las mujeres.

### *Enfoques alternativos para garantizar la inclusión*

A la luz de estas barreras en la participación, los expertos y expertas en relaciones comunitarias deberán modificar sus técnicas para promover una mayor participación de las mujeres en el proceso de evaluación. Estas modificaciones pueden incluir lo siguiente:

- Garantizar que tanto mujeres como hombres participen en el análisis.
- Emplear técnicas de evaluación social adicionales, como las que se describen a continuación, para asegurar que las opiniones de las mujeres son consideradas.
  - » Realizar reuniones y entrevistas con:
    - › Informantes clave;
    - › Grupos de discusión solo de mujeres;
    - › Grupos de discusión de madres.
    - › Mujeres de diferentes etnias y clases sociales para evitar la “captura” por parte de grupos de poder (situación en la que los recursos o beneficios destinados a la comunidad son usurpados por personas o grupos mejor posicionados).

- › Centros de salud y de apoyo a víctimas que han sobrevivido a la violencia de género.
- » Adaptarse a las mujeres para asegurar su participación:
  - › Determinar los horarios y los lugares de reunión más convenientes para las mujeres para incentivar su asistencia.
  - › Identificar potenciales obstáculos que impidan a las mujeres asistir a las reuniones y brindar soluciones (por ejemplo, transporte, cuidado de niños y ayuda con tareas domésticas).
- Utilizar herramientas para evaluar las diferentes necesidades prácticas y estratégicas de las mujeres y los hombres:
  - » **Necesidades prácticas de género:** Qué necesitan los hombres y las mujeres para ayudarlos con sus necesidades básicas y sus respectivas actividades diarias, de acuerdo con sus roles y responsabilidades socialmente aceptadas.
  - » **Necesidades estratégicas de género:** Qué necesitan las mujeres para mejorar su situación social y avanzar en la igualdad con relación a los hombres<sup>27</sup>.

“Esta ‘captura de élite’ de los debates por parte de un grupo selecto de mujeres puede que no sea evidente para los organizadores de las consultas de la compañía [PGM] y, en consecuencia, puede comprometer la representatividad de los debates y sus efectos. Por lo tanto, incluir a las mujeres es una condición necesaria, pero no suficiente, para garantizar que se incorporen las preocupaciones de las mujeres sobre sus comunidades; más bien, es fundamental contar con un grupo de mujeres amplio y variado que represente distintas opiniones”.

*Fuente: Gender Dimensions of the Extractive Industries: Mining for Equity [Dimensiones de género en las industrias extractivas: Minería para la equidad].*

### Paso 3. Incluir temas delicados en la recolección de datos

Algunas de las cuestiones que se analizarán en el estudio de línea de base de la comunidad pueden ser muy delicadas, como la violencia, el alcoholismo y la prostitución. Otras cuestiones que pueden no parecer delicadas, como los cambios en la distribución del trabajo en el hogar o en la comunidad, o el incremento de las tensiones en el hogar causado por la inflación asociada a las operaciones de PGM, pueden tocar fibras sensibles, por ejemplo, respecto de cambios en los roles a género.

El equipo de investigación debe estar al tanto de estas susceptibilidades y conocer el contexto local y las normas culturales para poder llevar a cabo la evaluación de manera respetuosa, pero sin comprometer su exhaustividad. Por ejemplo, en situaciones en las que los hombres y las mujeres tengan diferentes perspectivas o experiencias, o cuando las condiciones culturales impidan a hombres

<sup>27</sup> Adriana Eftimie, Katherine Heller y John Strongman, *Gender Dimensions of the Extractive Industries: Mining for Equity* [Dimensiones de género en las industrias extractivas: Minería para la equidad], Washington, DC: World Bank, 2009, 22.

y mujeres hablar con libertad en presencia del sexo opuesto, podría ser importante realizar consultas individuales o segregadas por género y generar una relación de confianza a lo largo del tiempo con miembros de la comunidad, en especial con mujeres. También debe tener en cuenta quiénes realizarán la investigación. De hecho, para el estudio de línea de base de la comunidad o las otras actividades recomendadas en este Kit de herramientas, algunas compañías contratan a ONG locales o contratistas que ya tienen vínculos con las comunidades locales.

Capitalizar el conocimiento de la realidad local y los vínculos con la comunidad puede ofrecer un gran valor agregado. Aun así, es importante garantizar la independencia de los contratistas o las ONG locales para que puedan proporcionar datos objetivos sobre la comunidad.

Asimismo, el equipo de investigación debe ser muy cauteloso cuando pida información sensible, como tendencias sobre violencia, alcoholismo, VIH/SIDA y otras enfermedades, ya que puede que a los residentes locales les resulte difícil hablar sobre estos temas. Proporcionar a los investigadores información sobre los servicios locales de apoyo y asistencia psicológica, y sobre los mecanismos de derivación adecuados, antes de que comiencen a indagar con preguntas delicadas, ayudará a superar la incomodidad y permitirá recopilar los datos requeridos, y, a su vez, brindar ayuda realmente necesaria.



La experiencia ha demostrado que se requiere proceder con tacto, y también generar confianza, para obtener un panorama preciso de temas tan delicados y sensibles en muchas comunidades. En un informe sobre enfoques sensibles al tema de género para las industrias extractivas de Perú, los autores citan la experiencia de una ONG peruana:

*“En una reunión de una asamblea plenaria en Moquegua, preguntamos si existía violencia familiar en la zona y todos coincidieron en que esto no sucedía. Luego mantuvimos conversaciones por separado con grupos de mujeres más pequeños y menos formales, en las que se mencionó que existían casos de violencia familiar asociada al consumo de alcohol (era una región vitivinícola) solo que no habían sido denunciados. Este grupo más pequeño propuso la idea de crear una DEMUNA [Defensoría municipal para la protección de mujeres, niños y adolescentes] en la zona. Luego presentaron esta idea en una asamblea plenaria de la comunidad y fue aceptada”<sup>28</sup>.*

<sup>28</sup> Bernie Ward y John Strongman, *Gender-Sensitive Approaches for the Extractive Industry in Peru: Improving the Impact on Women in Poverty and Their Families: Guide for Improving Practice* [Enfoques sensibles al tema de género en la industria extractiva en Perú: Mejorar el impacto de las mujeres en la pobreza y en sus familias: Guía para mejorar la práctica]. Para obtener una orientación detallada sobre formas adecuadas y efectivas de recopilar información sobre estas cuestiones sensibles, consulte la siguiente sección: “Guidance Note 2: Collecting Data and Information on Sensitive Issues” [Guía 2: Recopilar datos e información sobre cuestiones sensibles], 21–23.

## Paso 4. Desarrollar preguntas para integrar el género en los estudios existentes de línea de base de la comunidad<sup>29</sup>

La Tabla 3-E presenta un modelo de preguntas que se puede utilizar para indagar sobre diferencias de género en temas comunes en los estudios de línea de base de la comunidad. Si bien la lista no es exhaustiva, ofrece ejemplos de cómo integrar el género en los estudios de línea de base.

**TABLA 3-E** Preguntas modelo de línea de base para indagar sobre diferencias de género

<b>EDUCACIÓN</b>	
Nivel de educación alcanzado	▶ ¿Cuál es el nivel de educación que han alcanzado los hombres y los niños, y las mujeres y las niñas?
Acceso a la escuela y asistencia a clases	▶ ¿Cuáles es el promedio de deserción escolar de niños y niñas? Si existe una diferencia significativa entre ambas tasas, ¿a qué se atribuye? ▶ ¿Cuáles son las tasas de ausentismo de niños y niñas durante el año escolar? Si existe una diferencia significativa entre ambas tasas, ¿a qué se atribuye? ▶ ¿Ha habido casos denunciados de acoso sexual o violencia de género en el entorno escolar (entre estudiantes o de docente a estudiante)?
<b>EMPLEO</b>	
Ingresos y acceso al dinero	▶ ¿Cuáles son los ingresos promedio de los hombres y de las mujeres?
Empleo	▶ ¿Existe un acceso igualitario de hombres y de mujeres a las oportunidades de capacitación para obtener un empleo formal? ▶ ¿Existe un acceso igualitario de hombres y de mujeres a las oportunidades de empleo formal?
Acceso a servicios de cuidado de niños	▶ ¿Las mujeres de la comunidad pueden acceder a servicios de cuidado de niños? ▶ ¿En qué medida la clase social o los ingresos determinan este acceso?
<b>POBLACIÓN Y SALUD</b>	
Esperanza de vida	▶ ¿Cuál es la esperanza media de vida de hombres y mujeres?
Acceso a servicios de salud	▶ ¿Cuál es el porcentaje de doctoras? ▶ ¿Cuál es el porcentaje de enfermeras? ▶ ¿Cuál es el tiempo y la distancia requeridos para recibir atención médica, incluso durante el parto? ▶ ¿El personal de salud está capacitado sobre cómo responder a la violencia basada en género?
Tasa de mortalidad	▶ ¿Existe una alta prevalencia de mortalidad relacionada con el parto, en comparación con el resto del país o del mundo? Si es así, ¿cuál es la razón? ▶ ¿Qué distancia deben recorrer las mujeres, y cuánto tiempo deben esperar, para recibir asistencia médica durante el embarazo o el parto?
Estado nutricional	▶ ¿Cuál es el estado nutricional de los hombres y los niños, y las mujeres y las niñas?

*Continúa en la página siguiente*

<sup>29</sup> Gran parte de esta lista se confeccionó a partir de la publicación del Minerals Council of Australia, *Voluntary Community Investment: A Strategic Approach That Incorporates Gender* [Inversión voluntaria en la comunidad: Un enfoque estratégico que contempla el género]; World Bank, “Gender-Responsive Social Analysis: A Guidance Note Incorporating Social Dimensions into Bank-Supported Projects” [Análisis social con perspectiva de género: Notas de orientación para incorporar la dimensión de género en proyectos con respaldo del Banco], junio de 2005, 17-19, y *Why Gender Matters: A Resource Guide for Integrating Gender Considerations into Communities Work at Rio Tinto* [Por qué importa el género: Una guía de recursos para integrar las consideraciones de género en el trabajo con las comunidades en Rio Tinto].

Viene de la página anterior

### POBLACIÓN Y SALUD (continuación)

Tasa de natalidad	▶ ¿Cuál es el porcentaje de embarazo en la adolescencia y la tasa de natalidad asociada?
Indicadores de salud	▶ ¿Existen diferencias entre hombres y mujeres en estos indicadores? Si es así, ¿qué se puede inferir de esas diferencias? <i>CONSEJO: Ponga especial énfasis en aquellos indicadores con fuertes implicancias de género, como la incidencia de infecciones de transmisión sexual.</i>
Tasa de alfabetización	▶ ¿Existe una correlación entre las diferencias de género en las tasas de alfabetización y las tasas de ausentismo y deserción escolar?

### DINÁMICAS DOMÉSTICAS Y VULNERABILIDAD

#### ▶ Número y porcentaje de hogares encabezados por mujeres

Control de los recursos financieros	▶ En los hogares donde los hombres son los generadores de ingresos, ¿las mujeres tienen acceso a ese dinero? ▶ Cuando las mujeres generan ingresos, ¿tienen control de ese dinero? ▶ ¿Las mujeres pueden ser titulares de sus propias cuentas bancarias? ▶ ¿Las mujeres tienen sus propias cuentas bancarias? <i>CONSEJO: Consulte en la Tabla 3-G las pautas para comprender el acceso y el control de los recursos.</i>
Diferencias en la condición socioeconómica	▶ Desde el punto de vista socioeconómico, ¿los hogares encabezados por mujeres son distintos a los encabezados por hombres? ▶ ¿A qué obedecen estas diferencias? ▶ ¿Los hombres y las mujeres atribuyen estas diferencias a las mismas razones?
Participación en el desarrollo del hogar y la comunidad	▶ ¿Participan tanto hombres como mujeres en las actividades que contribuyen al desarrollo del hogar o la comunidad? ▶ ¿Estas contribuciones varían según el género, la edad, la etnia u otros factores de diversidad? ▶ ¿Cuál es la división del trabajo entre las responsabilidades hogareñas y domésticas/familiares?
Prevalencia de la violencia basada en género	▶ ¿Existe una mayor prevalencia de violencia basada en género en ciertas subpoblaciones de la comunidad, como etnias o clases sociales o económicas específicas?

### COMUNIDAD

Número y porcentaje de mujeres en roles de liderazgo	▶ ¿Qué tipos de roles de liderazgo ocupan las mujeres? ▶ ¿Las mujeres ocupan posiciones de liderazgo en el gobierno municipal, además de en organizaciones comunitarias?
Toma de decisiones en la comunidad	▶ ¿En qué medida las mujeres participan en las consultas y la toma de decisiones de la comunidad? ▶ ¿Cómo se transmite la información de la comunidad? ▶ ¿Es necesario saber leer y escribir para participar en las consultas y la toma de decisiones comunitarias? Por ejemplo, ¿la información se escribe en papel o en un tablero de anuncios, o se utilizan medios alternativos como altoparlantes o la radio?

#### ▶ Número/porcentaje de personas que pertenecen a grupos indígenas/étnicos minoritarios

Existencia y acceso a medios de transporte y movilidad	▶ ¿Qué medios de transporte utilizan comúnmente los miembros de la comunidad? ▶ ¿Existe igualdad entre hombres y mujeres con relación al acceso y la capacidad de utilizar estos medios? ▶ ¿Existen barreras que impiden el uso de estos medios de transporte? Si es así, ¿cuáles son? ▶ ¿Qué consecuencias acarrearán estas barreras? Por ejemplo, ¿los hombres o las mujeres tienen dificultades para llevar productos al mercado?
--	---

**COMUNIDAD** (continuación)

Tasas de delincuencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ¿Cuál es la tasa de violencia basada en género?</li> <li>▶ ¿Cuál es la tasa de delitos denunciados que se relacionan con violencia basada en género?</li> </ul> <p><i>CONSEJO: Tenga en cuenta que, probablemente, la tasa de denuncia de delitos relacionados con violencia basada en género va a ser mucho menor que su incidencia<sup>30</sup>.</i></p>
-----------------------	---

**RECURSOS**

Niveles de acceso y control de los recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ¿Los hombres y las mujeres tienen distintos niveles de acceso y control de los siguientes recursos?             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tierras para agricultura como medio de vida</li> <li>• Tierras para cultivos comerciales</li> <li>• Trabajo</li> <li>• Equipos</li> <li>• Dinero en efectivo</li> <li>• Educación/capacitación</li> </ul> </li> <li>▶ Si es así, ¿a qué obedecen estas diferencias?</li> <li>▶ ¿Los hombres y las mujeres atribuyen estas diferencias a los mismos factores?</li> </ul> <p><i>CONSEJO: Consulte en la Tabla 3-G las pautas para comprender el acceso y el control de los recursos.</i></p>
---	--

**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

*CONSEJO: Utilice el perfil de actividades de la Tabla 3-F para documentar y analizar las diferencias de género en los roles, las responsabilidades y el uso del tiempo*

Uso del tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ¿Los hombres y las mujeres trabajan la misma cantidad de tiempo por día (trabajo remunerado o no remunerado)?</li> <li>▶ ¿Las mujeres han expresado interés en realizar otras actividades, como tener un emprendimiento, si tuviesen más tiempo?</li> </ul> <p><i>CONSEJO: Por lo general, las mujeres tienen una carga de trabajo no remunerado (como tareas domésticas y responsabilidades de cuidado de la familia) mucho mayor que la de los hombres. Esto limita su disponibilidad y capacidad para elegir dedicar su tiempo a realizar actividades más productivas, comerciales o participativas, o incluso a cultivar sus intereses personales. Esta limitación, junto con el hecho de que esto suele intensificar su pobreza monetaria, exacerba su "pobreza de tiempo".</i></p>
----------------	---

Roles en la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ¿Existen diferencias entre hombres y mujeres en las formas de participación en las consultas o la toma de decisiones de la comunidad?</li> <li>▶ ¿Existen diferencias en los roles y las responsabilidades de género y en las relaciones entre los géneros entre los distintos subgrupos (grupos religiosos, étnicos/indígenas, etarios y clases socioeconómicas)?</li> </ul> <p><i>CONSEJO: Este tipo de información se puede obtener de datos secundarios.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ¿Existe una participación igualitaria de las mujeres en las instituciones formales e informales (incluso gobierno local) y en sus respectivos procesos de toma de decisiones?</li> <li>▶ Si no es así, ¿las barreras que impiden su participación son específicas al género? Por ejemplo, ¿las mujeres reciben intimidaciones o amenazas si intentan participar u ocupar cargos?</li> </ul> <p><i>CONSEJO: Recabar información sobre estas dinámicas puede ayudar a las compañías a identificar riesgos asociados a una mayor participación de las mujeres en la toma de decisiones y en posiciones de liderazgo en un contexto cultural específico, y a elaborar, con base en ello, planes de mitigación.</i></p>
-----------------------	---

<sup>30</sup> Tenga en cuenta que, en muchos países, la violencia de género no se considera un delito.



**OPINIONES**

- ▶ ¿Qué objetivos y aspiraciones tienen los hombres y las mujeres para ellos mismos y para su comunidad?
- ▶ ¿Qué opinan los hombres y las mujeres sobre el proyecto de PGM? ¿Están de acuerdo o en desacuerdo?

**INSTITUCIONES INFLUYENTES**

- ▶ ¿Cuáles son las instituciones formales e informales (como empresas, organizaciones de la sociedad civil, sindicatos de trabajadores y gobiernos nacionales, regionales y locales) y las estructuras orgánicas que pueden fomentar u obstaculizar los esfuerzos en favor de la igualdad de género?
- ▶ ¿Existen instituciones que ofrezcan oportunidades para que hombres y mujeres expresen sus necesidades y preocupaciones?

**MARCO LEGAL<sup>31</sup>**

¿La constitución y las leyes locales, regionales y nacionales protegen/garantizan lo siguiente?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Seguridad y bienestar físico, incluso contra la violencia basada en género</li> <li>▶ No discriminación en el lugar de trabajo y prevención del acoso sexual</li> <li>▶ Derechos formales e informales sobre la tierra y la propiedad para personas y grupos</li> <li>▶ Acceso igualitario de hombres y de mujeres al empleo, la educación y la asistencia médica</li> <li>▶ Acceso igualitario de hombres y de mujeres a las autoridades públicas y al sistema de justicia</li> </ul>
---	---

**CUADRO 3-C En Perú, la falta de conocimiento sobre la situación de mujeres arrendatarias da lugar a una protesta pública contra un proyecto de minería**

Durante una expansión geográfica de sus operaciones mineras en Perú, una compañía enfrentó serios problemas.

Un grupo de personas, en su mayoría mujeres solteras, marcharon a la mina. Posteriormente se las identificó como residentes que estaban por perder las tierras donde estaban edificadas las viviendas que arrendaban. A pesar de que la compañía había acordado compensaciones para los propietarios de las viviendas, no se había considerado a las arrendatarias, que pronto se quedarían sin techo.

Si la empresa hubiese realizado inicialmente un estudio de línea de base sensible al tema de género, habría comprendido mejor los riesgos para este grupo de mujeres y habría estado en mejores condiciones de evitar el problema y los potenciales riesgos para su reputación. Por el contrario, adoptó una postura reactiva y se enfrentó a la necesidad de abordar y resolver el problema de forma rápida e inmediata.

Esta experiencia destaca la importancia de comprender las diferencias entre hombres y mujeres en el acceso y en el control de los recursos<sup>32</sup>.

<sup>31</sup> Para obtener sugerencias más detalladas sobre indicadores legales e institucionales de igualdad de las mujeres, visite el proyecto del Banco Mundial “Women, Business and the Law” [Mujeres, negocios y la ley], <http://wbl.worldbank.org/data/exploretopics/all-indicators>

<sup>32</sup> Bernie Ward y John Strongman, *Gender-Sensitive Approaches for the Extractive Industry in Peru: Improving the Impact on Women in Poverty and Their Families: Guide for Improving Practice* [Enfoques sensibles al tema de género en la industria extractiva en Perú: Mejorar el impacto de las mujeres en la pobreza y en sus familias: Guía para mejorar la práctica], 15.

## EJEMPLO DE MÉTODO DE RECOLECCIÓN Y ELABORACIÓN DE DATOS: PERFIL DE ACTIVIDADES Y PERFIL DE ACCESO Y CONTROL<sup>33</sup>

Para recolectar la información sugerida, los investigadores pueden optar por crear un perfil de actividades de la comunidad. Este será de especial utilidad para recolectar y analizar datos sobre los roles de género y la división del trabajo entre hombres y mujeres.

La Tabla 3-F presenta un ejemplo de perfil de actividades con una fila adicional para incluir las actividades y los compromisos de la comunidad. Comprender las dinámicas de género que subyacen tras los roles y responsabilidades de la comunidad será particularmente provechoso al momento de incorporar el género en la evaluación de impacto social (Herramienta 3.4).

Compare la información recogida en el perfil de actividades con los datos del perfil de acceso y control, que se muestra en la Tabla 3-G. Este perfil puede servir de guía para la recolección y el análisis de datos que ayudarán a comprender las diferencias entre hombres y mujeres sobre el acceso y el control de los recursos. Examinar las responsabilidades de hombres y mujeres comparándolas con sus respectivos niveles de acceso y control puede ayudar a entender en qué medida un proyecto podría afectar de manera diferente a hombres y a mujeres, y cuáles son sus capacidades de respuesta ante los cambios y las tensiones que podría introducir un proyecto. Estos modelos de perfiles se basan en el Marco Analítico para Análisis de Género de Harvard, desarrollado por el Instituto de Desarrollo Internacional de Harvard en colaboración con USAID.

**TABLA 3-F** Perfil de actividades

ACTIVIDADES	MUJERES	HOMBRES	NIÑAS	NIÑOS	DÓNDE / CUÁNDO / TIEMPO REQUERIDO
<b>PRODUCTIVAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Agricultura</li> <li>▶ Venta de productos</li> <li>▶ Empleo formal</li> <li>▶ Otras</li> </ul>					
<b>REPRODUCTIVAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Cuidado de niños</li> <li>▶ Elaboración de alimentos</li> <li>▶ Recolección de agua</li> <li>▶ Búsqueda de combustibles</li> <li>▶ Producción de alimentos</li> <li>▶ Cuidado de la salud</li> <li>▶ Otras</li> </ul>					
<b>PARTICIPACIÓN COMUNITARIA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Reuniones comunitarias</li> <li>▶ Actividades religiosas</li> <li>▶ Recreación</li> <li>▶ Otras</li> </ul>					

<sup>33</sup> ILO, “Unit 1: A Conceptual Framework for Gender Analysis and Planning” [Unidad 1: Marco conceptual para análisis y planificación con conciencia de género], International Labour Organization y the Southeast Asia Multidisciplinary Advisory Team Online Gender Learning and Information Module, <http://www.ilo.org/public/english/region/asro/mdtmanila/training/unit1/harvrdfw.htm>.

TABLA 3-G Perfil de acceso y control

	ACCESO		CONTROL	
	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES
<b>RECURSOS</b>				
▶ Tierras para agricultura de subsistencia				
▶ Tierras para cultivos comerciales				
▶ Trabajo				
▶ Equipamiento				
▶ Dinero en efectivo				
▶ Educación/capacitación				
▶ Otros				
<b>BENEFICIOS POR USO DE RECURSOS</b>				
▶ Ingresos monetarios				
▶ Propiedad de bienes				
▶ Necesidades básicas (alimentos, ropa y vivienda)				
▶ Educación				
▶ Poder político/influencia				
▶ Otros				

### ANALIZAR LOS DATOS

Una vez completada la recolección de datos para el estudio de línea de base de la comunidad, se debe compilar, organizar y analizar la información. Idealmente, el profesional independiente experto en género que recogió los datos también debe estar a cargo de la etapa de análisis.

Es fundamental que en el análisis participe toda la comunidad, tanto hombres como mujeres. Para garantizar la participación igualitaria de las mujeres, realice las reuniones de análisis en horarios y lugares convenientes que incentiven su asistencia. Publicite las reuniones de manera amplia e intensa para que todos los miembros de la comunidad estén al tanto del cronograma. Puede emplear varios medios para comunicar esta información, entre ellos la radio, los carteles y el boca a boca. El objetivo del análisis es identificar, en términos generales, lo siguiente:

- Diferencias de género en lo social, cultural, económico y político.
- Diferencias en las opiniones y los deseos de los hombres y las mujeres.

Asegúrese de compartir los resultados ampliamente en toda la comunidad. Solicite retroalimentación, de tal manera que pueda validar los resultados con miembros masculinos y femeninos de la comunidad por igual.

Utilice los hallazgos del estudio de línea de base y de toda la etapa de evaluación como guía para la planificación y la implementación de las iniciativas comunitarias, tanto del proyecto como de la compañía. Las herramientas 3.5 y 3.6 se enfocan en la planificación e implementación —la etapa de “Abordar”—, de las iniciativas de desarrollo de relaciones con la comunidad sensibles al tema de género.

## HERRAMIENTA 3.4:

### Temas de género como parte de las evaluaciones de impacto social

- ▶ **OBJETIVO:** Comprender las dimensiones de género de los impactos de los proyectos en las comunidades afectadas.
- ▶ **DESTINATARIOS:** Equipo de Relaciones Comunitarias y/o experto en género independiente.

#### SOBRE LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO SOCIAL

Mientras que un estudio de línea base de la comunidad sensible al tema de género ayuda a las compañías a comprender a las comunidades locales y de qué manera los roles y relaciones de género operan dentro de esa comunidad, la evaluación de impacto social sensible al tema de género es fundamental para identificar los impactos que el proyecto de petróleo, gas o minería podría tener sobre la comunidad y sobre los roles de género, sus relaciones y las instituciones influyentes. Las evaluaciones del impacto social son cada vez más comunes como esfuerzos independientes.

Adicionalmente, son a menudo parte del proceso de evaluación de impacto ambiental que exigen los gobiernos y los inversores para la aprobación de un proyecto. La Norma de desempeño 1 de IFC establece la importancia de una evaluación integrada para identificar los impactos sociales y ambientales, los riesgos y las oportunidades de los proyectos.

Un aspecto fundamental de la evaluación de impacto social es su utilidad para comprender qué es lo que creen los mismos miembros de la comunidad, respecto a los potenciales impactos positivos y negativos del proyecto. Para lograr tal perspectiva y para evitar un enfoque liderado de arriba hacia abajo por la compañía, considere realizar una evaluación de impacto basada en la comunidad. Como alternativa, un tercero, como por ejemplo una ONG, podría llevar a cabo la evaluación<sup>34</sup>. Tenga en cuenta que incluir los potenciales impactos positivos dentro de la evaluación le ayudará a identificar los recursos y procesos

“La introducción de cualquier tipo de industria a gran escala crea cambios positivos y negativos dentro de una comunidad. La rápida expansión industrial modifica las normas de género de una sociedad, ya sea creando nuevas oportunidades o haciendo emerger tensiones por el cambio en las rutinas y en las expectativas. Ya sea que se trate de una planta manufacturera de grandes dimensiones, una base del ejército o un desarrollo minero, la comunidad atraviesa un proceso de cambio social y cultural debido al flujo repentino de ingresos y oportunidades económicas, aunado a la afluencia de población y al ‘desarrollo’”.

*Fuente: Mapping Gender-Based Violence and Mining Infrastructure in Mongolian Mining Communities [Mapeo de la violencia basada en género e infraestructura minera en comunidades mineras de Mongolia].*

<sup>34</sup> Para más información, consulte la guía de Oxfam America “Community Voice in Human Rights Impact Assessments” [La voz de la comunidad en las evaluaciones de impacto de derechos humanos]: <https://www.oxfamamerica.org/explore/research-publications/community-voice-in-human-rights-impact-assessments/>, y la sección de recursos adicionales.

que se requerirán para hacerlos realidad. Esto también ayudará a asegurar que las mujeres puedan maximizar el beneficio que obtienen de las oportunidades generadas.

En este set de herramientas, las evaluaciones de línea de base y de impacto social se consideran de manera independiente, a fin de facilitar la integración del tema de género en los procesos ya existentes. Pero también es posible combinar las dos evaluaciones agregando el impacto social a la línea de base, particularmente para las empresas que se encuentran a mitad de camino en el diseño de sus programas de desarrollo de relaciones con la comunidad o que desean rediseñar sus metodologías y evitar así la necesidad de varias evaluaciones. Otra opción posible es realizar una evaluación de impacto de género que incorpore esas dos evaluaciones. Consulte la sección Recursos Adicionales dentro de este set de herramientas para obtener más información sobre las evaluaciones de impacto de género.

### **CUADRO 3-D Impactos negativos de género que habitualmente se experimentan a partir de proyectos de PGM**

- Incremento de problemas sociales y de salud en las comunidades dentro del área de influencia del proyecto, introducidos por la afluencia transitoria de fuerza laboral masculina.
- Incremento de problemas sociales relacionados con el acceso a las tierras y la titularidad de esas tierras en las comunidades aportantes.
- Degradación ambiental.
- Injusta distribución de las regalías.
- Desigualdad de las oportunidades de empleo
- Cambio en el equilibrio de las responsabilidades domésticas y de subsistencia; las mujeres asumen más trabajo porque los hombres están más horas trabajando en el sector de PGM.
- Pérdida de medios de vida.
- Cambios en las dinámicas de la comunidad, con la afluencia de trabajadores de industrias afines.
- Inflación, relacionada con las actividades de PGM.
- Incremento de las presiones sociales asociadas con la mayor disponibilidad de dinero en efectivo, la afluencia de personas y las modificaciones en las dinámicas sociales, que incluye alcoholismo, prostitución y un riesgo mayor de infecciones de transmisión sexual.
- Incremento de los riesgos de seguridad debido a los cambios en las dinámicas de la comunidad.

### **DIFERENCIAR LOS IMPACTOS DEL PROYECTO**

Las evaluaciones de impacto social sensibles al tema de género analizan de qué maneras los roles de hombres y de mujeres —identificados en el estudio de línea de base— influyen en cómo experimentan los impactos del proyecto y también en su resiliencia frente a dichos impactos. Este análisis puede incluir:

- Impactos socioeconómicos directos e indirectos generados por la construcción, operación y cierre del proyecto.
- Formas en las cuales hombres y mujeres se ven afectados de manera diferente por estos impactos, de acuerdo con sus roles de género; esto incluye consideraciones sobre diversidad para contemplar vulnerabilidades adicionales.

- Formas en las que hombres y mujeres tienen diferente acceso y control de los recursos—incluso recursos naturales, de dinero en efectivo y de beneficios del proyecto— y cómo esas formas afectan la resiliencia y la capacidad de adecuarse a los cambios mencionados.
- Distribución de relaciones de poder, influencias y fuerza en la toma de decisiones dentro de los hogares y en la comunidad: ¿De qué manera estas relaciones de poder tienen un efecto sobre los impactos en hombres y en mujeres, incluso en aquellos que pertenecen a grupos vulnerables?
- Influencia de los roles de género en la subsistencia o medios de vida, a la luz de los impactos del proyecto.
- Diferencias en el acceso a la educación y al empleo, y cómo influyen en la capacidad de hombres y de mujeres de adecuarse a los cambios mencionados.
- Cómo los cambios en salud y seguridad resultantes del proyecto afectan de manera diferente a los hombres y a las mujeres.

### IDENTIFICAR MANERAS DE MITIGAR LOS RIESGOS E INCREMENTAR LOS BENEFICIOS

Una evaluación de impacto social sensible al tema de género es una herramienta útil para revelar maneras de mitigar los riesgos o incrementar los beneficios para la comunidad como resultado de los proyectos. Sin embargo, para que así sea, la evaluación debe tomar en consideración las diferencias asociadas al género. Aquí presentamos algunas maneras de tomar en cuenta estas diferencias:

- Identifique y aborde los impactos desproporcionadamente negativos para las mujeres.
- Potencie los impactos positivos en las mujeres.
- Evite perpetuar o exacerbar las desigualdades de género existentes.
- Busque oportunidades para mejorar la equidad y las relaciones entre géneros.
- Involucre a la mujer para que participe en los procesos y las negociaciones de las consultas y en su diseño.
- Mejore las proporciones de los beneficios compartidos entre mujeres y hombres dentro de la comunidad.

“Una respuesta efectiva a las necesidades estratégicas de género es lo que puede modificar el *status quo* en términos de una frecuente posición de subordinación de la mujer respecto del hombre en la sociedad. Las relaciones entre géneros están determinadas por reglas y normas sociales que establecen de qué manera se asignan los bienes, el trabajo, la autoridad y la condición social, por lo tanto, cualquier política o programa que busque modificar estas normas debe abordar necesidades estratégicas de género”<sup>35</sup>.

Fuente: *Gender Dimensions of Artisanal and Small-Scale Mining: A Rapid Assessment Toolkit*. [Dimensiones de género en la minería artesanal y a pequeña escala: Set de herramientas para una evaluación rápida].

<sup>35</sup> Adriana Eftimie et al., *Gender Dimensions of Artisanal and Small-Scale Mining: A Rapid Assessment Toolkit* [Dimensiones de género en minería artesanal y de pequeña escala: Set de herramientas para una rápida evaluación], 17.

- Distribuya de manera equitativa los beneficios entre los miembros femeninos y masculinos de la comunidad e incluya a los grupos vulnerables.

Utilice los resultados de la evaluación de impacto social sensible al tema de género como información para el diseño posterior de las etapas del proyecto, de las consultas y de los programas comunitarios. Esto ayudará a garantizar que los enfoques comunitarios sensibles al tema de género queden incorporados en todas las etapas del proyecto.

## RECOLECCIÓN DE DATOS CON EQUIDAD DE GÉNERO

La recolección de datos de manera equitativa entre los géneros es absolutamente clave para que una evaluación refleje adecuadamente las diferencias de género en los impactos sociales de un proyecto de PGM. Los métodos estándar de recolección de datos pueden, involuntariamente, dejar afuera las voces de las mujeres. Por ejemplo, puede haber factores culturales que impiden a las mujeres hablar cuando hay hombres presentes, o sus responsabilidades de cuidado del hogar o de los niños pueden impedir que asistan a las consultas comunitarias. Consulte en la Herramienta 3.3 otras guías para incluir las voces de las mujeres en los procesos de recolección de datos.

**TABLA 3-H** Preguntas a ser incluidas en una evaluación de impacto social sensible al tema de género

### PREGUNTAS GENERALES

- ▶ ¿Cuáles son los impactos positivos (económicos, sociales y ambientales) actuales o proyectados de las diferentes etapas del proyecto en hombres y en mujeres, incluso en sus actividades y en el acceso a los recursos y su control?
- ▶ ¿Cuáles son los impactos negativos (económicos, sociales y ambientales) actuales o proyectados de las diferentes etapas del proyecto en hombres y en mujeres, incluso en sus actividades y en el acceso a los recursos y su control?
- ▶ ¿El proyecto brinda oportunidades para promover la igualdad de género a través de instituciones específicas en el área?
- ▶ ¿Cuáles son dichas instituciones?
- ▶ ¿Quedará dañada o disminuida la cohesión social, como por ejemplo los momentos de conversación entre las mujeres mientras recogen agua?
- ▶ ¿Se dañará o afectará alguna práctica de tradición cultural o algún sitio sagrado o culturalmente significativo?

### INTERESES Y PERCEPCIONES

- ▶ ¿Cuáles son las diferencias entre las percepciones de las mujeres y de los hombres respecto del proyecto y del impacto que tendrá sobre ellos?
- ▶ Los hombres y las mujeres, ¿tienen diferentes expectativas y preocupaciones respecto del proyecto?

### MODIFICAR LAS DINÁMICAS DOMÉSTICAS

- ▶ ¿Existen oportunidades para que el proyecto mejore la equidad de género dentro de los hogares?
- ▶ ¿Cuáles son las potenciales implicancias de modificar el acceso a los recursos dentro y fuera del hogar para hombres y para mujeres?
- ▶ Por ejemplo, ¿De qué manera los cambios fuera del hogar, como por ejemplo en el empleo, medios de vida o mayor disponibilidad de efectivo, producirán cambios dentro de los hogares?

- 
- ▶ ¿El proyecto presentará alguna amenaza a las costumbres o normas actuales sobre medios de vida, subsistencia o titularidad de la propiedad, y qué impactos diferentes tendría en hombres y en mujeres?
- 
- ▶ Alguno de los cambios mencionados, ¿podría dar como resultado un aumento en la violencia doméstica o basada en género?
- 
- ▶ ¿Qué pasos pueden ser tomados para prevenir o minimizar potenciales riesgos posteriores de violencia doméstica o basada en género?

#### **INSTITUCIONES INFLUYENTES**

- 
- ▶ ¿Qué otros actores o instituciones influyentes, como por ejemplo grupos de la sociedad civil o comunitarios (especialmente los que trabajan con mujeres) o sindicatos de trabajadores (particularmente los formados exclusivamente por hombres), podrían fomentar u obstaculizar los esfuerzos en favor de la igualdad de género?
  - ▶ ¿De qué manera puede trabajar con ellos para asociarse en los esfuerzos en pos de la igualdad de género o para asegurar que los esfuerzos en pos de la igualdad de género de la compañía no se vean obstaculizados?
- 
- ▶ ¿De qué manera el proyecto puede trabajar desde dentro de las estructuras y procesos sociales existentes o fortalecerlas para impulsar los esfuerzos en pos de la igualdad de género?

#### **SUBGRUPOS SOCIALES Y POBLACIONES VULNERABLES**

- 
- ▶ ¿Hay algún subgrupo social o poblaciones vulnerables (como las clases sociales más bajas, las de mayores índices de pobreza o los grupos de etnias minoritarias, con discapacidades u otros con una menor representación o menos voz) que tengan problemas de género adicionales o una sensibilidad particular frente a las cuestiones de género en la comunidad?

#### **SEGURIDAD Y SALUD**

- 
- ▶ El proyecto, ¿aumentará el riesgo de violencia para las mujeres u hombres (doméstica, basada en género u otras), de infecciones de transmisión sexual o de otras amenazas a la salud o seguridad personal?
  - ▶ ¿Qué pasos pueden ser tomados para prevenir o minimizar estos riesgos?
- 
- ▶ ¿Hay en la comunidad personas lesionadas, enfermas o con discapacidades que normalmente están al cuidado de sus familiares mujeres?
  - ▶ ¿La salud y el bienestar de estos individuos serán afectados por los cambios en las dinámicas de poder o por una mayor igualdad de género?

#### **PARTICIPACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LOS BENEFICIOS**

- 
- ▶ ¿Hombres y mujeres tendrán oportunidades de participar en el proyecto a través de empleo, desarrollo de proveedores locales, iniciativas comunitarias y en los beneficios compartidos?
- 
- ▶ ¿De qué manera la compañía puede asegurar que ambos, hombres y mujeres, expresen sus opiniones en las consultas comunitarias?
- 
- ▶ ¿De qué manera la empresa puede asegurar la comunicación y la conexión entre los líderes femeninos y masculinos de la comunidad?
- 
- ▶ ¿Cuál es la probabilidad de captura por parte de grupos de poder (que los beneficios vayan a los miembros mejor posicionados en la comunidad, como por ejemplo hombres o mujeres en una mejor condición socioeconómica)?
  - ▶ ¿De qué manera se puede dar cabida a la participación y a las preocupaciones de todos los miembros de la sociedad?
- 
- ▶ ¿De qué manera se puede diseñar el proyecto para brindar oportunidades de liderazgo y desarrollo profesional, tanto a hombres como a mujeres, por ejemplo, a través de roles de liderazgo o de gestión de proyectos en la compañía, en la comunidad o en el gobierno?
- 
- ▶ Hombres y mujeres ¿enfrentarán distintas dificultades o afrontarán costos desproporcionados para participar en el proyecto?

*CONSEJO: Esto puede incluir situaciones como tener que sacrificar un trabajo remunerado o hacer malabares para equilibrar demandas de tiempo y trabajo debido a compromisos preexistentes con actividades de subsistencia u obligaciones domésticas o del cuidado de los hijos.*



## HERRAMIENTAS 3.5-3.9: Abordar

### INCORPORAR LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN LAS EVALUACIONES A LAS ACTIVIDADES DE DESARROLLO DE RELACIONES CON LA COMUNIDAD

Los datos obtenidos durante las evaluaciones sensibles al tema género pueden aportar información para el diseño, desarrollo, y mejoramiento de sus actividades de desarrollo de relaciones con la comunidad. Las evaluaciones pondrán en relieve las áreas de interés al reunir todas estas actividades. Se obtendrá información clave sobre:

- Formas en las que el proyecto de PGM afecta directa e indirectamente los roles tradicionales de hombres y de mujeres en la comunidad.
- Formas en las que el proyecto está modificando el acceso y control de los recursos por parte de los hombres y de las mujeres.
- Diferencias basadas en el género en cuanto a la percepción del proyecto y sus potenciales beneficios.
- Diferencias basadas en el género en cuanto a las inquietudes y aspiraciones relacionadas con la economía local y el desarrollo social.
- Oportunidades y necesidades de capacitación y desarrollo de capacidades para los miembros masculinos y femeninos de la comunidad<sup>36</sup>.

Los insumos generados en la etapa de evaluación sensible al tema género pueden ayudar a tomar decisiones informadas acerca del proyecto, a modelar las actividades de extensión a la comunidad, y contribuir al diseño de beneficios compartidos y mecanismos de atención de quejas y reclamos.

#### ¿Por qué incluir las opiniones de las mujeres en el diseño de actividades?

Para las compañías preocupadas por los resultados financieros, escuchar a los hombres y a las mujeres de la comunidad tiene múltiples beneficios. No solo puede promover la licencia

“Los hombres presentaron proyectos para la construcción de carreteras, pero las mujeres querían atender sus prioridades alimentarias y de salud. Cinco años más tarde, luego de destinar el dinero al área de infraestructura, vemos los mismos niveles de descontento en el hogar. Quizás las mujeres tenían razón”.

— Funcionario de una compañía minera en Perú

*Fuente: Gender-Sensitive Approaches for the Extractive Industry in Peru [Enfoques sensibles al tema del género para la industria extractiva en Perú].*

<sup>36</sup> Bernie Ward y John Strongman, *Gender-Sensitive Approaches for the Extractive Industry in Peru: Improving the Impact on Women in Poverty and Their Families* [Enfoques sensibles al tema de género en la industria extractiva en Perú: Mejorar el impacto de las mujeres en la pobreza y en sus familias], 1.

social para operar, como se señaló anteriormente, sino que también es probable que las actividades diseñadas con el aporte tanto de hombres como de mujeres sean más eficientes en el uso de los fondos.

La experiencia demuestra que los hombres y las mujeres tienen frecuentemente prioridades de inversión diferentes. Un testimonio anecdótico de un proyecto del Banco Mundial en Perú señaló que las mujeres eran más propensas a elegir inversiones que beneficiaban la sostenibilidad de la comunidad a largo plazo; mientras que los hombres tendían a sugerir que los ingresos se utilizaran en proyectos de infraestructura que tendrían impactos menos tangibles en el desarrollo. Otros estudios muestran resultados similares.

*Cuando se incluye a las mujeres, los programas suelen estar más enfocados en las necesidades de desarrollo inmediatas de la comunidad, como la salud, la educación, el desarrollo de capacidades y la alimentación, y en proyectos de infraestructura a mediano y largo plazo. Cuando solo se tiene en cuenta la opinión de los hombres, está demostrado que los recursos de la comunidad tienden a utilizarse en proyectos con menor impacto en el desarrollo, o de menor interés general, de manera que esas inversiones logran menos mejoras en indicadores clave de desarrollo en materia de salud, educación y saneamiento<sup>37</sup>.*



Claramente, las empresas deben esforzarse por relacionarse con las comunidades de manera inclusiva en todas las etapas: desde la consulta acerca de la operación en sí misma, hasta la selección, el diseño y la gestión de proyectos de alcance comunitario.

En esta sección se presentan cinco herramientas para ayudar a integrar la sensibilidad de género en el diseño de proyectos, en los mecanismos de atención de quejas y reclamos y en las iniciativas comunitarias. Tenga en cuenta que las herramientas se aplican igual de bien en compañías que ya cuentan con protocolos de desarrollo de relaciones con la comunidad bien desarrollados. En ese caso, utilice las herramientas como orientación complementaria para incorporar medidas adicionales a sus procesos ya existentes. Esto maximizará la integración de la dimensión de género en el diseño e implementación del proyecto.

<sup>37</sup> Adriana Eftimie, Katherine Heller y John Strongman, *Gender Dimensions of the Extractive Industries: Mining for Equity* [Dimensiones de género en las industrias extractivas: Minería para la equidad], 20.

## HERRAMIENTA 3.5:

### Promoción de la participación con equidad de género en las consultas sobre operaciones de petróleo, gas y minería

- ▶ **OBJETIVO:** Garantizar igual participación de mujeres en las consultas para el diseño de operaciones de PGM e iniciativas comunitarias.
- ▶ **DESTINATARIO:** Equipo de Relaciones Comunitarias.

A lo largo de la vida del proyecto, las consultas comunitarias se pueden realizar en diversas circunstancias. Por ejemplo, antes del inicio del proyecto, como parte de la etapa de exploración y consulta comunitaria; en distintas etapas de la fase operativa, como parte de las diferentes actividades de desarrollo de relaciones con la comunidad; para discutir temas relacionados con las operaciones o con la distribución de los beneficios; o para tratar el cierre del proyecto. Un proceso de consulta permanente, confiable, transparente y accesible es fundamental para:

- Mantener abierta la comunicación entre la empresa y la comunidad
- Mantener un entendimiento actualizado de la licencia social
- Tener una capacidad continua para hacer frente a las preocupaciones
- Preservar el funcionamiento ininterrumpido y sin sobresaltos de las operaciones

A fin de facilitar estos objetivos y garantizar la continuidad del diálogo, realice consultas periódicas que sean accesibles a todos los miembros de la comunidad. Tenga en cuenta que los roles y responsabilidades asignadas a cada género a menudo significan que los hombres, las mujeres u otros grupos vulnerables dentro de la comunidad posiblemente no tengan un acceso equitativo a las consultas. Adáptelas según corresponda para que los foros de consulta reflejen todos los puntos de vista de la comunidad. Recuerde que invertir en un proceso de consulta sólido puede ayudarle a evitar problemas más costosos en el futuro.

### CUATRO PASOS PARA FACILITAR LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LAS CONSULTAS

El siguiente es un proceso de cuatro pasos que ayudará a incrementar la participación de las mujeres en las consultas<sup>38</sup>.

#### **Paso 1. Entender a la comunidad mediante la realización de un mapeo social y comunitario**

Puede que esta información haya sido revelada durante el estudio de línea de base o en la evaluación de impacto social. Pero si sus consultas son posteriores, es posible que, en el lapso que media entre

<sup>38</sup> La mayor parte de esta lista fue modificada a partir de la publicación de Adriana Eftimie, Katherine Heller y John Strongman, *Gender Dimensions of the Extractive Industries: Mining for Equity* [Dimensiones de género en las industrias extractivas: Minería para la equidad], 22.

ambas, se hayan producido cambios. Utilice este paso para asegurar que su mapeo de la comunidad está actualizado. Asegúrese de registrar las variaciones de género y las de las clases sociales y étnicas, por ejemplo:

- Hogares encabezados por mujeres
- Grupos de filiación religiosa, cultural y étnica diferentes
- Variaciones en las clases sociales/económicas

Asegúrese de que el mapeo incluye información desagregada por género, como por ejemplo:

- Roles asignados a cada género
- Responsabilidades de género
- Diferencias de género en la asignación de tiempo, cantidad de tiempo libre o falta de tiempo libre (pobreza de tiempo)
- Diferencias de género en el acceso y control de la tierra y los recursos
  - » Diferencias de género en la utilización de la tierra
  - » Diferencias de género en la titularidad y propiedad de la tierra
  - » Diferencias de género en el arrendamiento de la tierra

Tenga en cuenta que la información recopilada en la actividad y en los perfiles de acceso y control detallados en la Herramienta 3.3 puede ser útil en este paso.

## **Paso 2. Asegurar que la logística de la consulta facilita la participación de las mujeres**

La logística por considerar incluye los horarios y lugares de realización. Si se dificulta la asistencia de las mujeres, introduzca modalidades alternativas para que la consulta sea lo más inclusiva posible. Para respaldar la diversidad de género durante el proceso de consulta:

- Establezca objetivos para una consulta con igualdad de género que incluya igual número de hombres que de mujeres. Si las consultas mixtas no pueden ser posibles (por ejemplo, si se dificulta debido a las normas culturales), considere realizar consultas separadas por sexo.
- Programe reuniones en los momentos y lugares que resulten convenientes a las mujeres, que se determinen mediante un debate con las mujeres clave de la comunidad.
- Aborde los obstáculos para la asistencia de las mujeres reconociéndolos y encontrando soluciones, tales como brindar transporte, cuidado de niños y otro tipo de ayuda para las tareas domésticas.
- Utilice mecanismos participativos como clasificación de oportunidades y matrices de medición de desempeño comunitario para invitar a hombres y a mujeres a que presenten sugerencias, opiniones y votos de manera anónima y diversa.

### Paso 3. Facilitar el liderazgo de las mujeres

Asegure que haya diversidad de género en el liderazgo y en las distintas posiciones de representación en las estructuras de gestión de la comunidad relacionadas con el proyecto. Esto incluye a los presidentes de los comités creados para asegurar la comunicación entre la comunidad y la empresa. Para ayudar en esta etapa, pueden ser necesarias varias medidas:

- **Capacitación en liderazgo:** Si no hay suficientes mujeres calificadas para estos puestos, ofrezca programas de capacitación en liderazgo a fin de que adquieran las competencias necesarias.
- **Capacitación en la importancia de los temas de género:** Si los hombres de la comunidad manifiestan resistencia a que las mujeres ocupen posiciones de liderazgo, realice una capacitación para generar conciencia sobre la importancia de la igualdad de las mujeres y los beneficios de la igualdad de género en la comunidad y en el liderazgo de proyectos.

Además, las consultas con los líderes de la comunidad deben realizarse en todas las etapas del proyecto y del programa comunitario, así como en las decisiones sobre la gestión de los ingresos. Este grupo siempre debe incluir líderes y lideresas formales e informales de la comunidad.

Siempre que sea posible, trate de validar la autoridad de las personas, por ejemplo, consultando con varias fuentes, para confirmar que, de hecho, son líderes reconocidos por la comunidad y que transmitirán sus opiniones. Es posible que necesite realizar varias consultas para obtener puntos de vista diferentes.

### Paso 4. Crear un entorno abierto a la participación y liderazgo de las mujeres a través del intercambio de conocimientos y el desarrollo de capacidades

La capacitación de género para los miembros de la comunidad y los empleados de la compañía, incluidos el personal de supervisión y seguridad, puede ayudar a abrir las mentes y a ampliar las perspectivas. Utilice esos programas para:

- Incrementar la conciencia y sensibilidad sobre las cuestiones de género.
- Educar a los miembros de la comunidad y al personal sobre los beneficios de la igualdad de género en el proyecto y en la comunidad.
- Informar a los miembros de la comunidad y al personal sobre las intervenciones que se llevarán a cabo y permitir un debate abierto sobre los cambios en las costumbres y tradiciones locales que se puedan producir.
- Reducir el acoso y la resistencia a las iniciativas de igualdad de género (ver en el Set de herramientas 4 pautas detalladas sobre cómo reducir el acoso en el lugar de trabajo).
- Alentar al personal a recoger información sobre aspectos relativos a temas de género en las operaciones del proyecto.

“Empoderar a las mujeres garantizaría el desarrollo económico de la comunidad gracias a su efecto multiplicador. Esto le dará a la compañía minera una licencia social para operar más sólida”.

—Meg Kauthen

*Fuente: "Outside the Mine Gate: Empowering Women Through Inclusive Business" [Afuera de la mina: Empoderar a las mujeres a través de empresas inclusivas].*

## HERRAMIENTA 3.6:

### Inclusión de la sensibilidad de género en el monitoreo y evaluación participativos y en los mecanismos de atención de quejas y reclamos

- ▶ **OBJETIVO:** Asegurar la participación de las mujeres en el monitoreo y evaluación participativos y en los mecanismos de atención de quejas y reclamos en comunidades afectadas por el proyecto.
- ▶ **DESTINATARIOS:** Equipo de Relaciones Comunitarias y/o experto en género independiente.

#### ESTRATEGIAS PARA LA RENDICIÓN SOCIAL DE CUENTAS: MONITOREO Y EVALUACIÓN PARTICIPATIVOS Y MECANISMOS DE ATENCIÓN DE QUEJAS Y RECLAMOS

Los miembros de la comunidad, hombres y mujeres por igual, deben tener formas de expresar su satisfacción, sus preocupaciones, dudas o quejas sobre un proyecto de PGM y sobre las actividades específicas de alcance comunitario. Por esa razón, los procesos de monitoreo y evaluación participativos y los mecanismos de atención de reclamos son clave.

Estos instrumentos son especialmente valiosos cuando no se expresaron e incorporaron todas las voces durante las distintas etapas del desarrollo del proyecto. Se trata de métodos eficientes y efectivos para identificar lo más pronto posible problemas existentes y potenciales. La participación de hombres y mujeres, tanto en el diseño inicial de los procesos y mecanismos como en su ejecución, asegurará una efectividad y funcionalidad óptimas para todos los miembros de la comunidad. Esto incrementará su potencial de éxito y, a la vez, contribuirá a un buen funcionamiento del proyecto y de las iniciativas comunitarias.

El monitoreo participativo y los mecanismos de atención de quejas y reclamos se presentan de muchas formas, cada una con sus propios valores y técnicas de implementación específicas. En lugar de detallar cada técnica, la Herramienta 3.6 proporciona orientación que se puede incorporar sea cual fuera el enfoque que se decida aplicar<sup>39</sup>. Tenga en cuenta que muchas instituciones financieras exigen estos mecanismos. Por ejemplo, la Norma de desempeño 1 de IFC demanda la definición de mecanismos para atención de quejas y reclamos y para facilitar la resolución de las preocupaciones de las comunidades afectadas por el proyecto en lo que respecta al desempeño ambiental y social del cliente de IFC.

#### Diseño de procesos participativos de monitoreo y evaluación sensibles al tema de género

Las técnicas de monitoreo y evaluación participativos (como el diagnóstico rural participativo, entrevistas a informantes clave, mapeo de efectos y matrices de medición de desempeño de la

<sup>39</sup> Para más información sobre el diseño de mecanismos de atención de quejas y reclamos, consulte la publicación de IFC: “Good Practice Note: Addressing Grievances from Project-Affected Communities” [Nota sobre buenas prácticas: Abordar los mecanismos de quejas y reclamos de las comunidades afectadas por el proyecto], [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/sustainability-at-ifc/publications/publications\\_gpn\\_grievances](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/publications/publications_gpn_grievances), y la publicación de la CAO “CAJA DE HERRAMIENTAS DEL MECANISMO DE RECLAMACIONES: Una guía práctica para implementar mecanismos de reclamaciones en diferentes sectores”, <https://www.cao-grm.org/>.

comunidad) son diferentes a las metodologías de monitoreo y evaluación tradicionales, porque permiten que la comunidad afectada por el proyecto participe activamente en la determinación de indicadores, prioridades y en la forma de medir el éxito de los proyectos y de las iniciativas comunitarias, como también para que las comunidades se apropien de los efectos. Las instituciones de desarrollo utilizan cada vez más el monitoreo y la evaluación participativos porque garantizan un análisis más preciso del éxito del proyecto.

Los hombres y mujeres de la comunidad deberían tener la capacidad de participar de igual manera en todos los pasos del monitoreo participativo y del proceso de evaluación y se los debería alentar a hacerlo. A continuación, se describen algunas formas de facilitar la participación inclusiva:

- **Establezca indicadores:** Toda técnica de monitoreo participativo comienza con la definición de indicadores de éxito, es decir, un proyecto implementado o un servicio brindado de manera exitosa. Permitir que aquellos actores afectados por un servicio puedan participar en la determinación de los parámetros con los que dicho servicio es evaluado permite asegurar que el énfasis está en los atributos y servicios clave del proyecto y que se demuestra el compromiso con la rendición de cuentas de estos servicios. Es fundamental que las mujeres de la comunidad se involucren en la determinación de estos indicadores, de manera que puedan reflejar las prioridades tanto de hombres como de mujeres. Los indicadores se pueden establecer para cada proyecto y cada programa y también a nivel superior, como aquellos que pueden medir el incremento en la igualdad de las mujeres en la comunidad y/o la satisfacción de las necesidades estratégicas de género, como por ejemplo, el porcentaje de mujeres que participan en las reuniones de la comunidad o el porcentaje de mujeres que tienen acceso a ingresos en efectivo o a la titularidad de las tierras.
- **Desagregue los datos por género:** Como se indicó anteriormente, desagregar los datos por género es uno de los primeros pasos para incorporar la sensibilidad de género en el proyecto y en las iniciativas comunitarias. La única manera de evaluar si un proyecto o programa produce un daño desproporcionado a las mujeres es analizar los impactos sobre las mujeres y sobre los hombres por separado. Los programas y las políticas que parecen ser “neutros en cuanto al género” corren el riesgo de beneficiar a los hombres más que a las mujeres. Para obtener más información, vea la Herramienta 3.4.
- **Comparta y analice los datos tanto con los hombres como con las mujeres:** Los resultados se pueden desarrollar públicamente, por ejemplo durante las reuniones comunitarias, o de manera confidencial para luego difundirlos. Procure asegurar la participación igualitaria de hombres y mujeres y que ambos tengan igualdad de acceso a los resultados.



- **Adapte el proyecto o programa para reducir los impactos negativos en las mujeres y para incrementar la igualdad en beneficios:** Los datos desagregados por género se deben contrastar con los datos de línea de base para determinar las formas en las que el proyecto o programa puede dañar o beneficiar inadvertidamente a los hombres y a las mujeres de manera desproporcionada. Los cambios y adaptaciones se deben hacer en colaboración con hombres y mujeres de la comunidad, para que su participación asegure la igualdad en los beneficios del proyecto.

### **Diseño de mecanismos de atención de quejas y reclamos para hombres y mujeres**

Los mecanismos de atención de quejas y reclamos ofrecen un proceso formal y transparente para que los miembros de la comunidad expresen sus preocupaciones y dudas con respecto a los proyectos de PGM. Estos mecanismos van desde un método simple, como por ejemplo, un buzón para depositar los reclamos por escrito, hasta procesos más formales y complejos.

Muchos inversionistas institucionales demandan que las comunidades afectadas por el proyecto tengan acceso a un mecanismo de atención de quejas y reclamos. Esto genera una manera confiable de conocer las inquietudes de la comunidad para que se puedan adoptar las medidas necesarias para abordar los problemas, minimizando los riesgos y protegiendo la relación empresa-comunidad.

#### *Obstáculos a la participación*

Los hombres y mujeres, incluidos los subgrupos vulnerables dentro de ambos grupos, pueden enfrentar obstáculos cuando se trata de expresar sus quejas acerca de un proyecto de PGM. Estos obstáculos van desde desafíos logísticos hasta culturales, tales como:

- Expectativas culturales hacia las mujeres y hacia ciertos grupos vulnerables, que pueden hacer que permanezcan calladas y no manifiesten sus quejas.
- Bajos niveles de alfabetización entre algunos grupos de la comunidad, que podría dificultar la expresión de sus inquietudes.
- Limitada familiaridad con procesos formales, Lo que puede ocurrir si la empresa no garantiza la participación igualitaria en las consultas y en las reuniones comunitarias.
- Falta de diversidad de género en el personal involucrado en el mecanismo de atención de quejas y reclamos.
- Falta de comprensión y conocimiento de la comunidad por parte del personal involucrado en el mecanismo de atención de quejas y reclamos. Puede que no estén familiarizados con los problemas que enfrentan los hombres, las mujeres y los miembros vulnerables de la comunidad. También es posible que no tengan la capacitación necesaria para manejar adecuadamente los aspectos sensibles al tema de género.
- Dinámicas de género basadas en la cultura; en algunas comunidades, se espera que las mujeres dependan de los integrantes masculinos de la familia para acceder a los procesos de atención de quejas y reclamos, a la aplicación de las leyes o a abogados, en lugar de hacerlo por sí mismas.



- Dependencia de estructuras informales de quejas y reclamos; es posible que algunos grupos de la comunidad estén más familiarizados con las estructuras informales de quejas y reclamos, como las asociaciones de mujeres. Otros grupos, probablemente creen que no les corresponde participar en los procesos formales de atención de quejas y reclamos.

### *Pasos concretos para permitir el acceso y uso igualitarios de los mecanismos de atención de quejas y reclamos*

A continuación, se presentan medidas específicas que su empresa puede adoptar para asegurar que hombres y mujeres acceden por igual a los mecanismos de atención de quejas y reclamos implementados<sup>40</sup>.

- Involucre a las mujeres en el diseño del mecanismo desde el comienzo.
- Comunique todos los pasos importantes del proceso de atención de quejas y reclamos y asegúrese de que tengan amplia difusión en toda la comunidad: Esto incluye información sobre los puntos de contacto para acceder al mecanismo, cómo registrar un reclamo, las etapas y cronograma del mecanismo, cuándo se espera que los denunciantes reciban comunicaciones sobre el progreso de su reclamo, y sobre la disponibilidad de recursos para asesoramiento o apoyo de expertos<sup>41</sup>.
- Mantenga un flujo de difusión constante sobre el mecanismo: Esto garantizará que los miembros de la comunidad, incluidos los miembros nuevos, se mantengan informados. Involucre a las organizaciones de la comunidad local, a grupos de mujeres u organizaciones no gubernamentales para que colaboren para asegurar que la información continúe llegando a los diversos miembros de la comunidad<sup>42</sup>.
- Analice posibles barreras que pudieran impedir la participación y el acceso igualitarios de las mujeres (consulte la lista anterior).
- Asegure que el mecanismo es compatible con los derechos, tanto en el proceso como en los resultados: Consulte la siguiente sección para obtener más información sobre este tema.
- Base el diseño del mecanismo en la inclusión, la participación y el empoderamiento de todas las personas, prestando especial atención a las personas vulnerables.
- Designe una persona embajadora de género para garantizar la atención igualitaria de las quejas de los hombres y de las mujeres:
  - » Como mínimo, nombre una persona embajadora de género dentro del equipo de Relaciones Comunitarias.

<sup>40</sup> Christina Hill y Kelly Newell, *Women, Communities and Mining: The Gender Impacts of Mining and the Role of Gender Impact Assessment* [Mujeres, comunidades y minería: Los impactos de la minería y el papel de la evaluación de impactos con visión de género], Carlton: Oxfam Australia, 2009, 6.

<sup>41</sup> Corporate Social Responsibility Initiative, *Rights-Compatible Grievance Mechanisms: A Guidance Tool for Companies and Their Stakeholders* [Mecanismos de atención de quejas y reclamos compatibles con los derechos: Herramienta guía para las compañías y sus grupos de interés], Cambridge: John F. Kennedy School of Government, Harvard University, 2008.

<sup>42</sup> CSRI, *Rights-Compatible Grievance Mechanisms: A Guidance Tool for Companies and Their Stakeholders* [Mecanismos de atención de quejas y reclamos compatibles con los derechos: Herramienta guía para las compañías y sus grupos de interés].

- » Para una práctica óptima y para evitar la captura por parte de grupos de poder, identifique a un representante de género elegido democráticamente dentro de la comunidad.

### Formas de facilitar el acceso y uso igualitarios de los mecanismos de atención de quejas y reclamos

A continuación, se presentan algunos ejemplos de cómo alentar a todos los miembros de la comunidad, hombres y mujeres por igual, a que utilicen los mecanismos de atención de quejas y reclamos establecidos:

- No cobre arancel para utilizarlos.
- Proporcione formularios sencillos, amigables y con indicaciones claras.
- Permita que las personas que hablan solo el idioma local o que son analfabetas puedan acceder al proceso. Brinde asistencia y seguridad para garantizar que la presentación de sus reclamos sea exitosa.
- Cree un proceso de autorización para reclamos por parte de terceros: Para los reclamos presentados en nombre de otra persona, aplique algún método para confirmar que la persona que presenta el reclamo está autorizada para hacerlo.
- Anuncie claramente más de un punto de acceso al mecanismo de atención de quejas y reclamos: Designe por lo menos un punto de acceso independiente, separado de la empresa, por ejemplo, una organización o un representante de la comunidad, un sindicato o representante de comercio o de los trabajadores, un defensor del pueblo o una línea directa. Asegure que esté disponible para todos y no solo para los miembros de la organización o sindicato que representa<sup>43</sup>.
- Ofrezca lugares para hombres y mujeres por separado y considere cualquier adaptación adicional que sea necesaria para facilitar su participación, según sea necesario.
- Garantice la seguridad y protección de los lugares, tanto para hombres como para mujeres: Los puntos de ingreso deben estar bien iluminados, deben ser de fácil acceso, no deben estar apartados ni ser demasiado públicos.
- Garantice el anonimato de los denunciantes.
- Tome cada una de las quejas con seriedad y trate a cada denunciante con respeto.
- Considere capacitar a los grupos de la comunidad local: En algunas comunidades, puede haber cierta preferencia por estructuras informales de atención de quejas y reclamos. En tales situaciones, los grupos de la comunidad local, las asociaciones de mujeres, o las plataformas de diálogo de mujeres pueden recibir capacitación para saber cómo manejar las quejas y reclamos que se les confían. Esto también ayudará a garantizar que su proceso formal de atención de quejas y reclamos incorpore cualquier queja recogida por esos medios.

<sup>43</sup> CSRI, *Rights-Compatible Grievance Mechanisms: A Guidance Tool for Companies and Their Stakeholders* [Mecanismos de atención de quejas y reclamos compatibles con los derechos: Herramienta guía para las compañías y sus grupos de interés].

## HERRAMIENTA 3-7:

### Diseño de un proceso de reasentamiento sensible al tema de género<sup>44</sup>

- ▶ **OBJETIVO:** Garantizar que el proceso de reasentamiento facilite la igualdad de oportunidades y minimice el daño desproporcionado a las mujeres.
- ▶ **DESTINATARIOS:** Equipo de Relaciones Comunitarias, especialista en reasentamiento y/o experto en género independiente.

En ocasiones, los proyectos relacionados con los recursos naturales demandan el reasentamiento de los residentes locales. En tales situaciones, los miembros más vulnerables de la comunidad<sup>45</sup> o en mayor desventaja son los grupos con mayor riesgo de sufrir más marginación. Es posible que enfrenten mayores dificultades al reconstruir sus vidas después de reasentarse y, sin embargo, probablemente reciben la menor cantidad de compensaciones y asistencia por parte de los programas de reasentamiento tradicionales.

Para brindar a las personas afectadas por el proyecto el margen más amplio para que puedan tomar sus propias decisiones con respecto a su vida después del reasentamiento, es crítico implementar un proceso inclusivo de reasentamiento, a la medida de las necesidades e inquietudes específicas de cada subgrupo y que incluya el involucramiento pleno de todos los miembros de la comunidad.

“La prueba de que un reasentamiento es exitoso no es si la mayor parte de las personas reasentadas se han adaptado o si consideran que están en mejores condiciones, sino cómo les ha ido a los más marginados y vulnerables, dado que es aquí donde es mayor el riesgo de violaciones a los derechos humanos”.

Fuente: “Oxfam America: Mining, Resettlement, and Lost Livelihoods” [Oxfam América: Minería, reasentamiento y pérdida de medios de subsistencia].

## COMPENSACIÓN PARA PROPIETARIOS Y USUARIOS DE LA TIERRA

Cuando una empresa negocia la compra de tierras o el reasentamiento con la comunidad afectada por el proyecto, el reasentamiento se suele diseñar para compensar a los propietarios a fin de que puedan mantener o mejorar su calidad de vida y las actividades que les generan ingresos. El problema aquí es que muchos de los usuarios de la tierra no son sus propietarios. Por lo tanto, un acuerdo que solo busca compensar a los propietarios implica la exclusión de todo un grupo de miembros de la comunidad: los usuarios de la tierra. Ellos con frecuencia son los más pobres y vulnerables, y pueden depender de esas tierras como su fuente principal de albergue, subsistencia y medio de vida. Corren un gran riesgo de perderlo todo, si el proceso de reasentamiento no contempla esta situación.

<sup>44</sup> Gran parte de esta herramienta se basa en la publicación del Banco Asiático de Desarrollo, *Gender Checklist: Resettlement* [Lista de control de género: Reasentamiento], Manila: Asian Development Bank, 2003.

<sup>45</sup> “La condición de desfavorecido o vulnerable puede ser por la raza, el color, el sexo, el idioma, la religión, la opinión política o de otro tipo, el origen nacional o social, el patrimonio, el lugar de nacimiento u otra característica de una persona o un grupo. El cliente debe considerar también factores como género, edad, etnia, cultura, nivel de alfabetización, enfermedades, discapacidades físicas o mentales, pobreza o carencia económica y la dependencia de recursos naturales únicos”. Norma de desempeño 1 de IFC, página 4.

Una forma de garantizar que todos los afectados por el reasentamiento sean tenidos en cuenta es el enfoque de IFC. La Norma de desempeño 5 de IFC demanda que “personas desplazadas económicamente que no tienen derechos legalmente reconocibles sobre las tierras... serán compensadas por activos perdidos distintos de la tierra (tales como cultivos, infraestructura de riego y otras mejoras realizadas a la tierra), por el costo total de reposición”.

### MAYOR RIESGO PARA LAS MUJERES EN EL PROCESO DE REASENTAMIENTO

No adaptar el proceso de reasentamiento a las necesidades de las personas afectadas podría aumentar el riesgo de que la comunidad, o aquellos más vulnerables, que suelen ser las mujeres, terminen en peores condiciones de las que estaban antes del proyecto.

En muchos países no se permite a las mujeres ser titulares de la tierra, debido a restricciones legales o a costumbres locales. Un proceso de reasentamiento que no tenga en cuenta esta situación podría

**FIGURA 3-A** Cómo afecta el género a los impactos del reasentamiento



significar una mayor vulnerabilidad de las mujeres frente a la pérdida de la tierra o de los medios de vida, o a una compensación inadecuada por la pérdida de la tierra que, de hecho, poseen o usan. Para aquellas mujeres cuyas responsabilidades domésticas dependen del acceso a la tierra, como la agricultura de subsistencia, la falta de compensación por reasentamiento puede incrementar la presión y exacerbar otras desigualdades dentro del hogar.

Los procesos de reasentamiento que empeoran las disparidades de género pueden tener impactos negativos no solo para la comunidad sino, en última instancia, también para la empresa. Por otro lado, la experiencia demuestra que las estrategias de desarrollo de relaciones con la comunidad que son inclusivas y equitativas a nivel de género, así como enfocadas en la reducción de la pobreza, ayudan a garantizar una licencia social para operar más fuerte, piedra angular de una relación de calidad con la comunidad.

Cuando tanto los hombres como las mujeres sienten que los acuerdos los benefician, se logran reducir las asperezas dentro del hogar y de la comunidad. También puede ayudar a mitigar los riesgos de protestas y otras formas de oposición al proyecto que podrían interrumpir las operaciones y alarmar a los inversionistas.

Si bien esta herramienta se enfoca en garantizar la inclusión de hombres y mujeres en el desarrollo de los planes de reasentamiento, es importante recordar a los usuarios del set de herramientas que hombres y mujeres no constituyen grupos homogéneos y que existen distintos niveles de vulnerabilidad. Cuando se trata de consultas, negociaciones, compensación y opciones de reubicación y medios de vida, el proceso de reasentamiento debe reflejar las necesidades de todos los miembros de la comunidad, con un enfoque inclusivo que se extienda a todos los hombres y mujeres y a cada integrante del hogar. Asegure que las diferencias religiosas, culturales y económicas, como la condición socioeconómica, la religión, la raza, la discapacidad y el estado civil, estén representados. El uso de las herramientas de evaluación que aparecen en este set de herramientas puede ayudarle a desarrollar una mayor comprensión de las normas culturales de la comunidad, las dinámicas, roles y responsabilidades de género, y de los diversos subgrupos, lo que permitirá un proceso de reasentamiento más efectivo e igualitario.

Tenga en cuenta que esta herramienta no constituye una guía de reasentamiento exhaustiva, sino que está diseñada para complementar su estrategia ya existente. El objetivo es garantizar que su estrategia se adelanta por igual a las necesidades de los integrantes masculinos y femeninos de la comunidad, con respuestas que abordan apropiadamente estas necesidades antes, durante y después de la transición.

## GUÍA PARA UN PROCESO DE REASENTAMIENTO SENSIBLE AL TEMA AL GÉNERO

Antes de comenzar este proceso, asegúrese de contar con un equipo de reasentamiento con equilibrio de género. Este equilibrio puede mejorar el nivel de respuesta a los problemas de la comunidad y dar

“La clave de la participación es la plena información. Si las personas afectadas han de ejercer sus derechos de rehabilitación, deben estar plenamente informados”.

Fuente: *Gender Checklist: Resettlement*  
[Lista de control: Reasentamiento],  
Asian Development Bank

como resultado una planificación del reasentamiento con más matices y con mayor sensibilidad al tema de género. Un equipo con diversidad de género también contribuye a facilitar la comunicación con los distintos segmentos de la comunidad, ya que los equipos constituidos solo por hombres o solo por mujeres podrían enfrentar dificultades al interactuar con otros grupos.

### **Etapas 1: Entender y preparar a la comunidad**

Esta primera etapa es crucial para garantizar un proceso de reasentamiento equitativo y sensible al tema de género. A continuación, se detallan los pasos a seguir:

#### *Paso 1. Recolectar datos relevantes, desagregados por género durante la etapa de evaluación*

- a. División del trabajo dentro del grupo familiar.
- b. Roles de hombres y de mujeres en los mecanismos de toma de decisiones dentro de la comunidad y en el hogar.
- c. Aportes a los ingresos del hogar (trabajo formal e informal, aportes monetarios y en especies) y actividades que constituyen el medio de vida.
- d. Acceso, control y propiedad de la tierra, los bienes, las finanzas y otros recursos a nivel familiar (consulte en la siguiente sección sobre propiedad y uso de la tierra qué datos específicos relativos a esos bienes necesita recoger).
- e. Niveles de conocimiento sobre derechos y procesos legales, hasta qué punto se ejercen esos derechos y el grado de interacción con funcionarios e instituciones, como los bancos.
- f. Existencia de redes de solidaridad de mujeres, como las cooperativas centradas en las actividades productivas.
- g. Indicadores de salud y nutrición, en especial los servicios disponibles para mujeres y personas vulnerables.
- h. Educación y niveles de alfabetización.
- i. Idiomas que se hablan:
  - » Las mujeres miembros de la comunidad, en particular, así como las minorías étnicas y/o quienes tienen menor nivel educativo suelen no hablar el idioma nacional.
- j. Dimensiones de género en el uso y propiedad legal y/o tradicional de la tierra:
  - » ¿Existen dimensiones de género en las normas legales o tradicionales con respecto a la propiedad, transferencia y transmisión por herencia de la tierra, los bienes y los recursos naturales?
  - » ¿Es el gobierno nacional signatario de algún acuerdo internacional que regule el reasentamiento?
- k. Propietarios/arrendatarios formales de las tierras consideradas para el reasentamiento.
- l. Usuarios reales de la tierra considerada para reasentamiento, independientemente de si son ellos los arrendatarios formales.

- m. Devolución de las tierras:
  - » ¿Qué tierras se devuelven luego del cierre del proyecto?
  - » ¿A quién se devuelve la tierra?
- n. Posibles impactos y riesgos de entregar dinero u otros beneficios directamente a los hombres o mujeres:
  - » ¿Llegan a la familia los fondos que se entregan a los hombres?
  - » Cuando las mujeres reciben el dinero, ¿son los hombres quienes lo administran?
  - » ¿Se incrementa el riesgo de violencia doméstica o basada en género cuando el dinero se entrega a las mujeres?

***Paso 2. Garantizar la participación de las mujeres en los procesos de consulta, negociación y planificación***

- a. Confirme que los programas de compensación y reasentamiento, y sus garantías, están considerados y diseñados tanto para los propietarios como para los usuarios de la tierra.
- b. Asegure que los hombres y las mujeres de todos los grupos socioeconómicos están completamente informados acerca del proyecto y del proceso de reasentamiento y permítales revisar los planes mediante procesos abiertos y con rendición de cuentas:
  - » Organice foros y consultas comunitarias, en lugar de canales de información unidireccionales únicamente, para facilitar el diálogo y responder a las inquietudes de los miembros de la comunidad.
  - » Garantice que las reuniones se realicen en los idiomas locales y que la información preparada esté traducida a los idiomas que hablan los miembros de la comunidad.
  - » Proporcione métodos de comunicación alternativos para los habitantes analfabetos.
  - » Preste especial atención para incluir a las mujeres vulnerables: las que viven en situación de pobreza, las solteras, viudas, discapacitadas o aquellas que pertenecen a grupos étnicos minoritarios.
- c. Involucre tanto a los hombres como a las mujeres en la toma de decisiones y en el diseño del proceso de reasentamiento en todas sus etapas.
- d. Incluya a hombres y mujeres en las consultas y negociaciones, y hágalos participar en todas las etapas relacionadas con la tierra y el proceso de reasentamiento, desde la planificación hasta la implementación, en lugar de limitar la consulta a los líderes de la comunidad, que suelen ser hombres.
- e. Utilice las técnicas y adaptaciones que propone este set de herramientas para garantizar la presencia tanto de hombres como de mujeres de todos los grupos socioeconómicos:
  - » Planifique las consultas en los horarios y lugares que resulten convenientes tanto para hombres como para mujeres.

- » Si es necesario, organice servicios de cuidado de niños.
- » Convoque a reuniones con hombres y mujeres por separado y/o tenga los facilitadores de género correspondientes en grupos de un solo género: Esto puede ser especialmente útil cuando se recaban distintas opiniones sobre temas sensibles, como agua, saneamiento, higiene (incluidos los baños), planes de vivienda y violencia doméstica o basada en género.
- » Utilice las técnicas de diagnóstico rural participativo<sup>46</sup>, como el análisis del uso del tiempo, calendarios agrícolas, debates en grupos de discusión y caminatas de transecto para recoger los datos y para alentar la participación de hombres y mujeres.

**Paso 3. Determinar el presupuesto y las alternativas financieras que favorecen la sostenibilidad de los servicios de reasentamiento**

- a. Analice adecuadamente el costo total del reasentamiento y tenga un presupuesto de contingencia: Esto reducirá el riesgo de incrementar la carga financiera en la comunidad y de contribuir a la pobreza.
- b. Identifique los servicios que necesitan financiamiento de la comunidad: Es posible que las comunidades necesiten aportes financieros para respaldar operaciones a largo plazo y para mantener los servicios.
- c. Considere asociarse con el gobierno o con las ONG para el financiamiento a largo plazo de los servicios.
- d. Incluya partidas específicas en el presupuesto para actividades relativas al género y transmita esta información a las mujeres para que tomen conocimiento de que esos fondos existen.
- e. Establezca un proceso de monitoreo: Esto garantizará que los fondos se utilicen para los fines que fueron definidos.

**Etapas 2: Trabajar colaborativa y equitativamente con la comunidad en los programas de reasentamiento y compensación que satisfagan todas las necesidades**

Involucrar a los miembros masculinos y femeninos de la comunidad en la localización y estructura del reasentamiento, en los programas de asistencia y en los servicios de apoyo es la única manera de garantizar que el proceso cubra las necesidades y permita la igualdad en el acceso y en el beneficio. Además, la participación de los hombres y las mujeres en las decisiones relativas al diseño y al proceso de reasentamiento incrementa la posibilidad de que estos factores beneficien a toda la comunidad.

A continuación, se presentan los pasos a seguir para diseñar un programa de compensación y reasentamiento inclusivo, con equidad de género y a la medida de las necesidades:

---

<sup>46</sup> Para obtener más información sobre técnicas de evaluación rural participativas (PRA por sus iniciales en inglés), consulte: Robert Chambers, "The Origins and Practice of Participatory Rural Appraisal," *World Development* [Orígenes y práctica del diagnóstico rural participativo], Vol. 22, no. 7, 1994: 953-969.



*Paso 1. Emplee enfoques innovadores para permitir que las mujeres accedan a los beneficios*

- a. Asegure que ambos cónyuges conozcan, opinen y acepten los paquetes de compensación.
- b. Considere estrategias alternativas para determinar la compensación, basada en los efectos reales del reasentamiento, en las situaciones donde existe una desigualdad entre hombres y mujeres respecto a la propiedad de tierras:
  - » Estas medidas pueden incluir investigar las costumbres locales para identificar sesgos ocultos: Por ejemplo, en situaciones donde una mujer divorciada, viuda o soltera vive con sus hijos adultos, al determinar la compensación, asegure que se tienen en cuenta las modalidades de uso de la tierra.
- c. Desarrolle un proceso de compensaciones transparente:
  - » Asegure que la información esté disponible para todos los hombres y mujeres y no solamente para los jefes y jefas del hogar.
  - » Proporcione la información en los idiomas que hablen los miembros de la comunidad y utilice también métodos alternativos de comunicación para personas analfabetas.
- d. Considere medios de compensación variados/alternativos (efectivo, cheque o cuenta bancaria) para ofrecer a las personas afectadas las opciones que mejor se adapten a sus necesidades:
  - » El depósito directo en cuentas bancarias podría ser la mejor opción, dado que en ocasiones se gasta rápidamente el efectivo recibido y podría no estar disponible para las necesidades familiares.
  - » Escuche las potenciales diferencias entre hombres y mujeres en cuanto a sus preferencias: Es posible que los hombres prefieran la compensación en efectivo, en tanto las mujeres pueden inclinarse por otra opción.
- e. Considere entregar la compensación directamente a los hombres y mujeres o depositarla en cuentas bancarias conjuntas: Esto asegurará que, tanto hombres como mujeres tengan acceso al financiamiento y que el retiro de fondos requiera firma conjunta:
  - » Si las leyes nacionales, regionales o locales prohíben este tipo de compensación monetaria directa para las mujeres, considere formas alternativas para los paquetes de asistencia por reasentamiento u otras opciones para asegurar una compensación equitativa.
  - » Evalúe los potenciales riesgos que pueden surgir como resultado de entregar dinero u otros beneficios directamente a los hombres, en lugar de a las mujeres, como un incremento en el riesgo de violencia doméstica o basada en género:
    - › Como parte de este proceso, consulte a hombres y a mujeres.
    - › Si se determina que existen riesgos potenciales, busque maneras de mitigarlos.
- f. Asegure que los hogares encabezados por mujeres reciban los mismos beneficios que los hogares encabezados por hombres:
  - » Conozca las complejidades de los hogares no tradicionales dentro de la comunidad.

- » Podría haber hogares dentro de otros hogares que tengan derecho a recibir su propia compensación y asistencia por reasentamiento en nombre de la jefa del hogar. Por ejemplo:
  - » Es posible que los hogares encabezados por mujeres divorciadas o viudas residan en el hogar de sus padres o de su familia ampliada y pueden incluir a varias generaciones.
  - » En algunos países y dentro de algunas comunidades, es común la poligamia en la cual, a menudo, la primera esposa recibe las medidas de reasentamiento mientras que las esposas restantes no son consideradas igualmente beneficiarias. En estas situaciones, implemente medidas para asegurar el acceso igualitario de todas las esposas a las consultas y beneficios del reasentamiento.

***Paso 2. Respalde el acceso equitativo a la tenencia formal de la tierra y a las compensaciones***

Es posible que las mujeres tengan dificultades para ejercer sus derechos como propietarias o que tengan un menor acceso a la propiedad formal de las tierras. Es fundamental tomar medidas para documentar la titularidad de la propiedad y asegurar una compensación que refleje el estado real de la titularidad. Proporcione asistencia para apoyar el acceso igualitario a:

- Documentos nacionales de identidad, que usualmente se necesitan para establecer la titularidad.
- Cuentas bancarias y postales a nombre de cada persona: Como alternativa, establezca que las cuentas bancarias lleven la firma conjunta de los cónyuges, ya que a menudo solo figuran los nombres de los esposos (varones).
- Títulos de propiedad de las tierras: Las divorciadas y las viudas, en particular, necesitan asistencia en estos casos. Pueden enfrentarse a dificultades culturales, políticas o legales para acceder a su derecho a la tierra. Además, tenga en cuenta que, en algunos contextos, es posible que las mujeres que son titulares formales de la tierra todavía enfrenten barreras culturales, procedimentales o consuetudinarias para ejercer este derecho.

***Paso 3. Asegúrese de que el respaldo para los medios de subsistencia alternativos satisfagan las necesidades tanto de hombres como de mujeres. Proporcione oportunidades o planes para las mujeres y los hombres que fueron empleados por el proyecto o que tuvieron actividades generadoras de ingreso o de subsistencia relacionadas al proyecto, tales como:***

- a. Oportunidades de empleo o de capacitación:
  - » Es posible que hombres y mujeres tengan diferente acceso a las oportunidades de educación y capacitación. Cuando una compañía de PGM ofrece opciones alternativas de empleo después del reasentamiento, tenga en cuenta que puede haber disparidades de género en cuanto a quiénes reúnen las condiciones para estas nuevas oportunidades de empleo. Proporcionar oportunidades de capacitación para estos nuevos puestos permitirá un acceso más equitativo a medios de subsistencia alternativos y a oportunidades de empleo.
  - » En situaciones donde el trabajo de las mujeres está concentrado en sectores más pequeños y menos formales, tales como la recolección de productos forestales, trabajos en los campos o venta de productos agrícolas, las mujeres pueden ser particularmente vulnerables a perder su fuente de ingresos durante el reasentamiento, especialmente si

no tienen la misma tierra o el mismo acceso a los mercados. Es esencial incluir estas actividades económicas informales en los planes de reasentamiento y ofrecer opciones de subsistencia comparables o mejores.

- b. Acceso a esquemas de crédito y microfinanzas.
- c. Compensación por pérdida de ingresos (aún para ingresos informales) y por pérdida de bienes (que incluye recursos naturales tales como ríos o tierra de uso agrícola): Tenga en cuenta que esta compensación no debe ser vista como sustituto para oportunidades de subsistencia de largo plazo y sostenibles.

**Paso 4. *Implique tanto a hombres como a mujeres en la selección del lugar de reasentamiento y en el diseño de las viviendas***

La selección del lugar y el diseño de las viviendas pueden afectar de manera diferente a hombres y mujeres. En algunas circunstancias, es posible que las mujeres no se adapten tan fácilmente, dados los roles y responsabilidades de género y sus niveles de movilidad. Involucrar a hombres y mujeres en el proceso de selección y diseño asegura que todos los recursos y la infraestructura nueva satisfagan las necesidades de toda la familia.

- a. Selección del lugar: La falta de involucramiento de ambos, hombres y mujeres, en estas decisiones importantes podría plantear riesgos debido al menor acceso a recursos, empleo, educación, atención de la salud o mercados, así como también una menor seguridad y protección.
  - » Asegure que la nueva ubicación no limite el acceso a mercados, alimentos, agua u otros recursos por cualquier motivo, incluso por un incremento en los riesgos de seguridad y en la vulnerabilidad.
  - » Compruebe que la nueva ubicación no esté en un área ecológica o geológicamente insegura, contaminada o vulnerable.
  - » Asegure que la calidad del suelo en el nuevo emplazamiento sea igual o mejor que la de la ubicación original, para facilitar un nivel de seguridad alimentaria equivalente o superior.
- b. Diseño y construcción de los hogares:
  - » Analice las preferencias sobre el asentamiento, el diseño y la estructura del hogar con los miembros masculinos y femeninos de la comunidad por igual.
  - » Consulte de manera igualitaria a hombres y mujeres si prefieren recibir los fondos y los materiales para construir ellos mismos sus propias casas.

“Al observar nuestros programas comunitarios desde una perspectiva de género, sabemos que la participación de las mujeres en esos programas facilita efectos más amplios y duraderos, en comparación con aquellos diseñados solamente por los líderes comunitarios masculinos”.

*Fuente: Río Tinto, Why Gender Matters: A Resource Guide for Integrating Gender Considerations into Communities Work at Río Tinto [Por qué importa el género: Una guía de recursos para integrar las consideraciones de género en el trabajo con las comunidades en Río Tinto].*

- » Pregunte tanto a hombres como a mujeres si existen otras formas de apoyo que puedan necesitar.
- » Implemente un plan para asegurar que se satisfacen las necesidades básicas durante la etapa de transición desde la comunidad o el hogar original a la nueva vivienda. Esto es particularmente importante para mujeres, niños, adultos mayores y personas vulnerables.

***Paso 5. Garantice un acceso equivalente o superior a la infraestructura cívica, que incluye recursos tales como agua, saneamiento y combustibles***

Este esfuerzo incluye elaborar planes para conservar la infraestructura. Es posible que el gobierno pueda asistir con la provisión de agua (pozos), eliminación de residuos, aguas residuales u otros servicios; por lo tanto, compruebe la disponibilidad de los recursos públicos.

- a. Incorpore el acceso a infraestructura clave en el proceso de reasentamiento, como:
  - » Caminos y otras opciones de movilidad/transporte: Esto asegurará el acceso a infraestructura básica, escuelas, atención de la salud y otros lugares esenciales, según lo determine la comunidad. Tenga en cuenta que es esencial consultar con las mujeres para asegurar que se satisfacen sus necesidades de tránsito, en contextos donde las mujeres tienen menos movilidad que los hombres. Esto también implica formular más preguntas para determinar los mecanismos necesarios para satisfacer las necesidades de tránsito de las mujeres, durante el período de transición y en la nueva ubicación. Asegúrese de que se incluyen los hogares encabezados por mujeres solteras, embarazadas, ancianas y otros grupos vulnerables en estas consultas.
  - » Instalaciones sanitarias tales como retretes y baños: Si el plan es construir instalaciones comunitarias, considere agregar iluminación para aumentar la seguridad de las mujeres.
  - » Fuentes de agua: En situaciones donde las mujeres son responsables de la recolección de agua, asegure su involucramiento en las decisiones sobre la ubicación y el diseño de la infraestructura relacionada con el agua, como grifos y pozos. Esto ayudará a garantizar el acceso igualitario e incrementará las probabilidades de que se mantengan las instalaciones.
- b. Asegure que el acceso a recursos básicos, tales como combustible y agua, sea equivalente o superior en la nueva ubicación: Con frecuencia, las mujeres y las niñas son las responsables de recolectar estos recursos básicos. Entonces, un reasentamiento que dificulte la búsqueda de estos recursos o que implique que han sido localizados a una mayor distancia puede aumentar la pobreza de tiempo de las mujeres, generando consecuencias negativas, tales como que las niñas abandonen la escuela para ayudar a sus madres en el hogar.
- c. Considere utilizar el reasentamiento como una oportunidad para presentar nuevas tecnologías de cocina: Este esfuerzo debería incluir aportes de hombres y mujeres por igual, particularmente en situaciones donde es posible que los hombres y las mujeres tengan diferentes responsabilidades en la compra de las cocinas (a diferencia de utilizarlas). Las cocinas nuevas pueden reducir el tiempo dedicado a la recolección de combustible. Además, disminuyen el riesgo de contaminar el aire en el interior de la vivienda, lo que puede causar

problemas respiratorios en mujeres y niños, que suelen estar más cerca de las cocinas cuando están en uso.

- d. Divida las responsabilidades de eliminación de residuos y la gestión de aguas residuales entre el gobierno y la comunidad: Las mujeres y los hombres deben estar incluidos en todas las capacitaciones que correspondan.

**Paso 6. *Garantice un acceso equivalente o superior a la infraestructura y a los servicios sociales***

Considere utilizar la reubicación como una oportunidad para introducir servicios que la comunidad necesita, pero no tiene. Evalúe si es posible asegurar la participación del gobierno o de alguna ONG en algunos de estos servicios, tales como conectar escuelas o centros de atención de la salud con los sistemas nacionales o regionales. Asegure que el esfuerzo incluya planes para el mantenimiento a largo plazo de estos servicios. Consulte a las mujeres locales sobre las necesidades de la comunidad en lo que respecta a:

- a. Escuelas e infraestructura educativa
- b. Hospitales y centros de atención de la salud
- c. Centros o servicios de cuidado de niños
- d. Lugares de culto
- e. Otros servicios e infraestructuras sociales que puedan satisfacer sus necesidades o aspiraciones

**Paso 7. *Implemente un mecanismo de atención de quejas y reclamos sensible al tema de género***

Para obtener más información sobre el mecanismo de atención de quejas y reclamos sensible al tema de género, consulte la Herramienta 3.6.

**Paso 8. *Establezca un mecanismo de monitoreo y evaluación sensible al tema de género para evaluar el proceso de reasentamiento***

El monitoreo y la evaluación deberían permitir la identificación de deficiencias y brechas que se deben abordar con el fin de asegurar el bienestar de la comunidad, incluso de las mujeres y de otros grupos vulnerables. Para obtener más información sobre este tema, consulte las herramientas 3.6 y 3.10.



## HERRAMIENTA 3.8:

### Generación de iniciativas de desarrollo comunitario que beneficien tanto a hombres como a mujeres

- ▶ **OBJETIVO:** Asegurar que las iniciativas comunitarias estén diseñadas para reflejar las prioridades de hombres y mujeres de la comunidad.
- ▶ **DESTINATARIOS:** Equipo de Relaciones Comunitarias en cooperación con el experto en género independiente.

Además de evaluar el estado de la comunidad, los impactos y los objetivos de desarrollo, muchas compañías planifican actividades para promover el desarrollo comunitario. Estos esfuerzos incluyen el apoyo a las economías, cadenas de suministro y a la infraestructura locales. Para las comunidades rurales carentes de servicios gubernamentales adecuados, las actividades de la empresa y las alianzas público-privadas pueden ser importantes medios para la prestación de servicios. Estos programas benefician tanto a la comunidad como a la compañía. Facilitan las relaciones positivas, ayudando a lograr y mantener la licencia social y a que las operaciones del proyecto se desenvuelvan de manera ininterrumpida y sin sobresaltos.

Es fundamental incluir a hombres y mujeres en las decisiones sobre el tipo de estructura de las iniciativas comunitarias de la compañía para lograr desarrollo y progreso reales y sostenidos.

La Herramienta 3.8 ofrece sugerencias para incorporar las perspectivas y necesidades de hombres y mujeres por igual al determinar el tipo y el diseño de iniciativas de desarrollo comunitario. Esto incluye asegurar la equidad de género en el acceso a las actividades y a sus beneficios, así como también en las iniciativas específicamente diseñadas para promover el empoderamiento social y económico de las mujeres.

### DISEÑO DE INICIATIVAS COMUNITARIAS CON EQUIDAD DE GÉNERO

Las siguientes recomendaciones para diseñar iniciativas comunitarias con equidad de género ayudarán a optimizar el impacto y la sostenibilidad:

- Asegure que el tema de género esté integrado como una prioridad estratégica en el diseño de planes de desarrollo comunitarios plurianuales.
- Utilice la información obtenida de sus evaluaciones iniciales de línea de base de la comunidad y del impacto social sensibles al género como datos clave para el diseño de su plan comunitario estratégico y de iniciativas comunitarias específicas.
- Incluya a hombres y mujeres en todas las etapas de consulta para planificar e implementar las actividades de desarrollo comunitario:
  - » Asegúrese de incluir a una diversidad de participantes de todos los estratos sociales y económicos para evitar la captura por parte de los grupos de poder.

- » De ser necesario, organice reuniones separadas con hombres y con mujeres en lugares, momentos e idiomas que aseguren su activa participación.
- Mantenga regularmente informada a la comunidad sobre los avances en la ejecución de iniciativas y otros compromisos. Esta gestión de las expectativas puede evitar tensiones en caso de demoras en la implementación.
- Involucre a hombres y mujeres en el monitoreo y en la implementación de las iniciativas.
- Proporcione orientación constructiva basada en la línea de base y la evaluación de impacto social, para alentar el aporte por parte de las mujeres que no han sido involucradas anteriormente en las consultas o en el diseño de programas comunitarios. Inicialmente, podría parecer que las mujeres carecen de ideas. Esto podría ser por una exposición limitada, dado que es posible que los programas anteriores solo hayan servido para reforzar los roles y las oportunidades tradicionales.
- Busque oportunidades para vincular las actividades de empoderamiento económico y social con las necesidades de la cadena de abastecimiento local de la compañía:
  - » Colabore con sus colegas del sector de adquisiciones/abastecimiento local para identificar las necesidades que pueden ser cubiertas mediante fuentes locales.



### **CUADRO 3-E Con algo de apoyo, las mujeres de Papúa Nueva Guinea amplían sus horizontes económicos**

En Papúa Nueva Guinea, como parte del proyecto Women in Mining, apoyado por el Banco Mundial, las mujeres locales solicitaron capacitación en costura y panadería.

Para la segunda parte de este proyecto, las mujeres volvieron a solicitar las mismas capacitaciones, a pesar de que ahora hubiese pocas oportunidades de mercado para tareas de confección de prendas y de panificación.

Al mismo tiempo, el equipo del proyecto realizó un análisis de mercado de la comunidad y las necesidades de la cadena de abastecimiento de la compañía de PGM.

El análisis mostró otras oportunidades económicas enfocadas en otros sectores que ofrecían mayor potencial de sostenibilidad y crecimiento.

Al tomar conocimiento de estas oportunidades, las mujeres demostraron gran interés en desarrollar nuevas habilidades en estas áreas, para que pudieran aprovechar la demanda del mercado.

- » Utilice esta información como base para consultar a la comunidad sobre el diseño de asistencia o capacitación comunitaria que permita la expansión de las fuentes de abastecimiento locales.
- » Colabore con los demás departamentos para compartir los costos de estas actividades.
- Obtenga consenso sobre las prioridades comunitarias y asegure que las iniciativas estén alineadas con estas prioridades: En ocasiones, las comunidades aceptan las actividades propuestas por los profesionales del desarrollo, aun cuando no coincidan con sus prioridades, el clima o sus necesidades. Asegurar que las actividades se alineen genuinamente con las prioridades de la comunidad producirá mayores tasas de éxito e idealmente, un impacto más positivo para las mujeres.

### IMPLEMENTACIÓN DE INICIATIVAS COMUNITARIAS CON EQUIDAD DE GÉNERO

Estas son algunas recomendaciones que sirven de guía para las iniciativas comunitarias con equidad de género:

- Asegure que, tanto hombres como mujeres tengan las mismas oportunidades de desempeñar una variedad de roles en la programación comunitaria: Por ejemplo, tome medidas para que las mujeres puedan asumir puestos de gestión o liderazgo en la administración comunitaria de las actividades de extensión.
- Manténgase informado acerca de las iniciativas comunitarias y de género de otras compañías, organismos donantes y ONG de la zona: Esto evitará una superposición y revelará oportunidades de colaboración. Asociarse con otros también podría asegurar la sostenibilidad después de finalizado el ciclo del proyecto, cuando la empresa se retire del lugar.

#### CUADRO 3-F Ejemplos de iniciativas comunitarias con beneficios específicos para las mujeres

Esta lista destaca las actividades que se han implementado en comunidades para compensar los potenciales efectos negativos de un proyecto que afectan desproporcionadamente a las mujeres y para promover el empoderamiento económico y social de las mujeres.

- Proyectos de infraestructura para reducir la pobreza de tiempo de las mujeres.
- Programas de conocimiento y sensibilización sobre el VIH/SIDA: Estos incluyen asistencia psicológica, exámenes clínicos, anuncios de interés público y distribución gratuita de preservativos, que beneficia tanto a hombres como a mujeres. Tenga en cuenta que, en muchos contextos, es posible que las mujeres tengan mucho menos autonomía en el comportamiento sexual, entonces los programas de salud pública para toda la comunidad pueden tener impactos particularmente fuertes en la capacidad de las mujeres para poner en práctica comportamientos saludables.
- Consejería, apoyo y refugio para víctimas de violencia doméstica y basada en género y de abuso de alcohol y drogas: Estos programas deben ser desarrollados por expertos capacitados y se pueden llevar a cabo en asociación con los gobiernos o con la sociedad civil.

*Continúa en la página siguiente*



*Viene de la página anterior*

- Educación y sensibilización sobre violencia basada en género: Los programas deben estar destinados tanto a hombres como a mujeres para incrementar la comprensión de las consecuencias, las repercusiones jurídicas y los impactos más generales sobre la familia.
- Educación, sensibilización y desarrollo de capacidades relacionadas con la violencia basada en género para municipalidades y autoridades locales: Con el objetivo de asegurar que estén mejor preparados para dar respuesta.
- Programas para alentar la educación primaria y secundaria de las niñas: Es posible que estos esfuerzos impliquen asociarse con gobiernos e incluyan iniciativas tales como programas de subvención para alentar a las familias a mantener a los niños en la escuela, en lugar de enviarlos a trabajar en la minería artesanal o a pequeña escala o que ayuden con las tareas domésticas.
- Programas para ayudar a mujeres y niños que trabajan en la minería artesanal y a pequeña escala:
  - » Incremento de la capacidad de aplicación de normas de salud, seguridad y trabajo infantil.
  - » Anuncios de interés público o capacitación para educar a las personas involucradas en minería sobre los riesgos para la salud y las precauciones necesarias para reducir la exposición a toxinas.
  - » Subsidios o incentivos para el uso de equipos de protección adecuados.
  - » Subsidios para las familias que envían a sus hijos a la escuela, en lugar de mandarlos a trabajar a las minas.
  - » Estrategias para mejorar las relaciones o para crear alianzas con mineros artesanales y a pequeña escala, tales como concesiones legales de tierra a mineros artesanales como iniciativa comunitaria.
- Programas de salud o mejoramiento de infraestructuras para facilitar un mayor acceso al cuidado de la salud.
- Programas educativos o mejoramiento de infraestructuras para facilitar un mayor acceso a la educación.
- Desarrollo de capacidades para mujeres dedicadas a la agricultura de subsistencia: Los ejemplos incluyen capacitación sobre cómo impulsar la productividad y la producción agrícola.
- Desarrollo de capacidades y apoyo financiero para las organizaciones de mujeres locales y regionales: Estos esfuerzos también contribuyen a la autosuficiencia de la comunidad y reducen el riesgo de depender en exceso de la compañía.

## HERRAMIENTA 3-9:

### Generación de oportunidades de empoderamiento y desarrollo económico local para las mujeres

- ▶ **OBJETIVO:** Desarrollar actividades que promuevan el empoderamiento económico de las mujeres.
- ▶ **DESTINATARIOS:** Equipo de Relaciones Comunitarias en cooperación con el experto en género independiente.

La creación de oportunidades económicas —en forma de empleo y uso de proveedores locales— es una de las maneras más directas mediante la cual las industrias de recursos naturales pueden contribuir con las comunidades alrededor de sus operaciones (para obtener una guía detallada sobre generación de oportunidades para proveedores locales y empleo con equidad de género, consulte los Sets de herramientas 1 y 2).

Aún para las mujeres no vinculadas al empleo formal ni a la cadena de abastecimiento, las actividades económicas desarrolladas a través de actividades de desarrollo de relaciones con la comunidad, pueden contribuir, con frecuencia, a un desarrollo económico y social más amplio, al ayudarlas a crear un capital y en el control de los recursos. Esto trae consigo acceso a información, influencia y estatus. Desarrollar empresas locales que sean independientes de la compañía de recursos naturales hace que estas empresas sean más sostenibles a lo largo de las diversas etapas del proyecto, como también después de su finalización.

La Herramienta 3.8 aborda el establecimiento de servicios vitales de apoyo social y comunitario. En contraste, la presente herramienta proporciona una guía para crear programas destinados directamente al desarrollo económico y al empoderamiento de las mujeres, ofreciéndoles un camino para lograr una mayor independencia económica y social. Con esto, ellas podrán hacer contribuciones positivas de largo plazo para sus familias, sus comunidades y para ellas mismas.

Utilice esta herramienta junto con la Herramienta 2.5, dentro del set de herramientas sobre la cadena de abastecimiento, que ofrece estrategias para apoyar el desarrollo de empresas locales de mujeres propietarias. Tenga en cuenta que el alcance de las actividades de empoderamiento y desarrollo económico pueden superponerse. Como sucede con la Herramienta 3.8, hombres y mujeres por igual pueden beneficiarse con muchas de las iniciativas que se sugieren aquí. El enfoque sigue siendo asegurar el acceso de las mujeres a estos programas, que eliminarán las barreras y facilitarán el objetivo más amplio de avanzar hacia la igualdad de género.

### DISEÑO DE PROGRAMAS PARA EL EMPODERAMIENTO Y EL DESARROLLO ECONÓMICO DE LAS MUJERES

Se presentan a continuación algunos lineamientos para el diseño de programas destinados a impulsar el empoderamiento y las oportunidades económicas de las mujeres.

- Siempre que sea posible, involucre tanto a hombres como a mujeres en los programas: Este enfoque asegura que el beneficio alcance a todos los miembros de la comunidad. También contribuye a la aceptación de los programas por parte de los hombres, reduciendo toda potencial resistencia, en caso los hombres crean que las mujeres han sido injustamente favorecidas.

- Mitigue las potenciales consecuencias relacionadas con los roles asignados a cada género: La participación de las mujeres en los programas de empoderamiento económico podría alejarlas de los roles tradicionales asignados a su género. Por ejemplo, es posible que no tengan el mismo tiempo disponible para las tareas domésticas. Las estrategias de mitigación podrían incluir:
  - » Cuidado de niños para familias trabajadoras.
  - » Grupos de apoyo para mujeres y familias trabajadoras.
  - » Mejora de la tecnología y de la infraestructura para reducir las cargas domésticas y fortalecer el acceso al mercado.
    - › Pozos para acelerar la recolección de agua.
    - › Molinos para acelerar el procesamiento de granos.
    - › Iluminación para permitir que las mujeres y los niños trabajen o estudien de noche.
    - › Electricidad para permitir el funcionamiento de esta infraestructura, según sea necesario.

### MARCO DE REFERENCIA PARA EL EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES

Para obtener más información sobre cuáles pueden ser las iniciativas comunitarias que pueden tener la tasa de éxito más alta en términos de empoderamiento de las mujeres en la comunidad específica en la que está trabajando, consulte el “Marco de referencia para el empoderamiento de las mujeres” desarrollado por Sara Hlupekile Longwe, experta en género de Zambia<sup>47</sup>. Este marco permite evaluar las contribuciones de un proyecto a la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres. Ayuda a determinar si el proyecto abordará las necesidades e intereses de las mujeres y si alentará el control y la participación por parte de ellas durante el proceso de toma de decisiones. El marco define cinco niveles progresivos de igualdad, ordenados de mayor a menor, según el grado de empoderamiento:

- **Control:** La capacidad de ejercer influencia y mantener el equilibrio del control de los factores de producción entre hombres y mujeres.
- **Participación:** La capacidad de participar en los procesos de consulta y toma de decisiones. En el contexto de un proyecto, esto significa una participación activa en la evaluación de necesidades, en la planificación y diseño, en la implementación, y en el monitoreo y la evaluación.
- **Concientización:** La toma de conciencia sobre las relaciones y roles asignados a cada género y la comprensión de que la división del trabajo y los flujos de beneficios deben ser justos y equitativos, tanto para hombres como para mujeres.
- **Acceso:** La capacidad de acceder a factores clave de producción (tierra, trabajo, crédito, capacitación) y a los beneficios de los proyectos.
- **Bienestar:** La capacidad de acceder a atención médica, salud y nutrición, y a otros determinantes clave del bienestar material.

Este marco también distingue entre problemas y preocupaciones de las mujeres, y ayuda a identificar en qué medida el diseño de los proyectos refleja esto.

<sup>47</sup> Para obtener más información, consulte: “A Conceptual Framework for Gender Analysis and Planning” [Marco conceptual para análisis y planificación con conciencia de género], módulo de aprendizaje en línea de International Labour Organization y the Southeast Asia Multidisciplinary Advisory Team: <http://www.ilo.org/public/english/region/asro/mdtmanila/training/unit1/empowfw.htm>

Al personalizar las tablas, como la que se muestra en la Tabla 3-I, según un proyecto o iniciativa específicos, la información puede evaluar hasta qué grado un proyecto o una iniciativa aborda el empoderamiento de las mujeres. Trabaje en conjunto con las mujeres que participarán en los programas para completar la tabla, la cual también puede utilizarse como información inicial para un proceso de monitoreo y evaluación participativo más amplio.

**TABLA 3-I** Formulario del Marco de referencia para el empoderamiento de las mujeres

NIVEL DE IGUALDAD	NIVEL DE RECONOCIMIENTO DE LOS PROBLEMAS DE LAS MUJERES		
	NEGATIVO	NEUTRO	POSITIVO
▶ Control			
▶ Participación			
▶ Concientización			
▶ Acceso			

### **CUADRO 3-G** Programas para alentar el empoderamiento y la independencia económica de las mujeres

- Programas de alfabetización de adultos.
- Asesoramiento sobre empleo, capacitación vocacional y desarrollo de habilidades comerciales: Los programas pueden preparar a las mujeres para el empleo o para las oportunidades de negocios que existen actualmente en la localidad:
  - » Empleo directo en la compañía de PGM, desarrollo de proveedores locales, trabajos en otras empresas o para aspiraciones de satisfacer un nuevo negocio local o una nueva necesidad del mercado.
- Promoción de la iniciativa empresarial de las mujeres mediante:
  - » Subvención a empresas emergentes o acceso a planes de microfinanciamiento y microcrédito: Antes de implementar tales herramientas, asegúrese de investigar las brechas de financiamiento que harían que la capacitación en emprendedurismo resulte inútil (consulte el Capítulo 1, sección III de la publicación de ONU Mujer [sobre adquisiciones y empresas propiedad de mujeres]: The Power of Procurement: How to source from women-owned businesses to learn about the unique challenges women face in accessing financial, social, and human capital. Trabaje en conjunto con instituciones financieras para ofrecer subsidios a empresas emergentes o acceso a planes de microfinanciamiento y microcrédito.
  - » Oportunidades para los emprendimientos de mujeres que se vinculan con los mercados locales o con el desarrollo de proveedores locales en la cadena de abastecimiento del sector de recursos naturales.
  - » Oportunidades en turismo o artesanías, según el contexto local: No se apoye solamente en estas opciones, dado que a menudo hay poco acceso al mercado para ellas.
  - » Apoyo para las mujeres propietarias y titulares de tierras.
- Programas de viviendas sociales accesibles para hogares encabezados por mujeres u otros integrantes vulnerables de la comunidad.
- Capacitación y otros programas para desarrollar la confianza de las mujeres: Esto incluye infundir la convicción de que tienen el poder para generar el cambio.
- Programas de becas y aprendizaje para mujeres y niñas para incrementar su acceso a la educación y a la capacitación para el desarrollo de habilidades: Estos programas pueden ser de naturaleza general o específicos para el sector de PGM.

## HERRAMIENTA 3.10: Monitorear y mantener

El monitoreo y la evaluación son esenciales para medir la información de la línea de base y los aspectos positivos y negativos de su proyecto y de las iniciativas comunitarias. Los indicadores específicos de género en aspectos económicos, ambientales y sociales del proyecto y de las iniciativas comunitarias le permitirán evaluar qué funciona y qué no, así como dónde deben realizarse cambios. Estos indicadores permiten medir hasta qué punto están cambiando las actitudes hacia el proyecto de PGM de su empresa y cuáles son las razones de ese cambio. Un proceso de monitoreo y evaluación cuidadoso y exhaustivo es la única manera de determinar la eficacia de sus programas y proyectos de desarrollo de relaciones con la comunidad orientados al cierre de brechas de género en las comunidades afectadas por el proyecto.

“Cuanto más precisos y confiables sean los datos sobre los que se basa un indicador, mejor se medirá el cambio (positivo o negativo). La precisión de los datos depende de una buena consulta y participación, un principio fundamental para el abordaje de género”<sup>48</sup>.

*Fuente: Why Gender Matters: A Resource Guide for Integrating Gender Considerations into Communities Work at Rio Tinto [Por qué importa el género: Una guía de recursos para integrar las consideraciones de género en el trabajo con las comunidades en Rio Tinto].*

### DISEÑO DE PROCESOS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LAS INICIATIVAS DE DESARROLLO DE RELACIONES CON LA COMUNIDAD

De ser posible, el monitoreo y la evaluación deberían incluir procesos participativos que involucren a hombres y mujeres de la comunidad, tales como diagnósticos rurales participativos, entrevistas con informantes clave, mapeos de resultados y matrices de medición de desempeño comunitario (consulte más información sobre este tema en la Herramienta 3.6). Otros instrumentos útiles incluyen evaluaciones y encuestas cuantitativas complementarias con grupos de discusión mixtos y del mismo sexo. Los elementos clave de un proceso cuidadoso y amplio de monitoreo y evaluación incluyen los siguientes aspectos:

- Evaluación de impactos positivos y negativos de las actividades en cuestiones de género.
- Monitoreo bien organizado, cuidadosamente planificado y de reiteración periódica: Desarrolle estas características en su proyecto plurianual y en los planes y presupuestos de desarrollo de relaciones con la comunidad.
- Personalización específica según la actividad.
- Alianza con la comunidad para asegurar la diversidad de género, raza y nivel socioeconómico: Se debe involucrar a los miembros de la comunidad en todas las etapas, desde el diseño de los

<sup>48</sup> Deanna Kemp y Julia Keenan, *Why Gender Matters: A Resource Guide for Integrating Gender Considerations into Communities Work at Rio Tinto* [Por qué importa el género: Una guía de recursos para integrar las consideraciones de género en el trabajo con las comunidades en Rio Tinto], 70.

indicadores, pasando por la recopilación permanente de datos y el monitoreo, y hasta la fase de evaluación.

- Adaptación y mejora de las iniciativas del proyecto y de la comunidad según lo determinen los resultados de monitoreo y evaluación.
- Repita las evaluaciones periódicamente durante el ciclo de vida del proyecto, por ejemplo, durante cambios significativos como las expansiones: Esto permite medir los cambios sociales, ambientales o económicos y en qué medida pueden ser atribuidos al proyecto<sup>49</sup>.

### Los indicadores bien diseñados son clave

Cuando elabore el marco para monitoreo y evaluación, asegúrese de incluir indicadores:

- Sensibles al tema de género
- Relacionados con los objetivos de género estratégicos y de nivel local
- Representativos de los cambios en la condición social y en los roles de mujeres y hombres
- Determinados por la compañía y la comunidad
- Inclusivos de factores cualitativos y cuantitativos
- Fortalecidos por datos confiables de la etapa de evaluación inicial y actualizados regularmente



<sup>49</sup> Deanna Kemp y Julia Keenan, *Why Gender Matters: A Resource Guide for Integrating Gender Considerations into Communities Work at Rio Tinto* [Por qué importa el género: Una guía de recursos para integrar las consideraciones de género en el trabajo con las comunidades en Rio Tinto], 70.

### HERRAMIENTA 3.10:

## Ejemplos de indicadores para monitorear y evaluar la transversalización del enfoque de género en el desarrollo de relaciones con la comunidad y en las iniciativas comunitarias de las compañías de petróleo, gas y minería

- ▶ **OBJETIVO:** Desarrollar indicadores para medir y evaluar correctamente aspectos de género de las iniciativas comunitarias y de los proyectos de PGM.
- ▶ **DESTINATARIOS:** Equipo de Relaciones Comunitarias en cooperación con el experto en género independiente.

La Tabla 3-J ofrece ejemplos de indicadores para medir la sensibilidad de género en sus iniciativas comunitarias y actividades de desarrollo de relaciones con la comunidad<sup>50</sup>. Estos indicadores varían en su alcance, desde cambios a nivel micro que fácilmente se atribuyen a las intervenciones de su compañía hasta mediciones que evalúan parámetros más amplios de pobreza a nivel de toda la comunidad.

Al diseñar su instrumento de medición, trate de mantener el enfoque en los indicadores que miden los cambios directamente atribuibles a sus intervenciones. De otro modo, existe el riesgo de realizar mediciones demasiado amplias, lo que puede dar como resultado una evaluación generalizada de la situación de la pobreza local, pero que no refleja la información sobre la efectividad de sus iniciativas específicas de desarrollo de relaciones.

**TABLA 3-J** Ejemplos de indicadores para medir el impacto relacionado a temas de género en las iniciativas de PGM de desarrollo de relaciones con la comunidad

TEMA	INDICADORES <i>(Haga seguimiento de los datos para hombres y mujeres por separado)</i>
Desarrollo económico de las mujeres	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Porcentaje de participantes con cuentas bancarias a su nombre.</li> <li>▶ Porcentaje de participantes con acceso a préstamos, créditos y microcréditos.</li> <li>▶ Porcentaje de participantes que recibieron préstamos a su nombre en los últimos seis meses por parte de instituciones de microcréditos o bancos acreditados.</li> <li>▶ Proporción entre empresas propiedad de mujeres y empresas de hombres propietarios.</li> <li>▶ Porcentaje de participantes mujeres que poseen empresas.</li> <li>▶ Número de iniciativas comunitarias nuevas enfocadas en el desarrollo económico de las mujeres como resultado de las actividades de la compañía.</li> <li>▶ Número de trabajadores sexuales (cuando corresponda) que han sido recientemente registrados como resultado de las actividades de la compañía.</li> </ul>

<sup>50</sup> Lista adaptada de la publicación: “Annex 1: Potential Indicators for Monitoring and Measuring the Impact of a Gender Sensitive Approach to EI projects” [Anexo 1: indicadores potenciales para monitoreo y medición de impactos sensibles al tema de género en proyectos de industrias extractivas], en Adriana Eftimie, Katherine Heller y John Strongman, *Gender Dimensions of the Extractive Industries: Mining for Equity* [Dimensiones de género en las industrias extractivas: Minería para la equidad], 36–49; así como de la publicación “Examples of gender sensitive indicators for measuring risks and benefits in mining communities” [Ejemplos de indicadores de sensibilidad al tema de género para medir riesgos y beneficios en las comunidades mineras], en Deanna Kemp y Julia Keenan, *Why Gender Matters: A Resource Guide for Integrating Gender Considerations into Communities Work at Rio Tinto* [Por qué importa el género: Una guía de recursos para integrar las consideraciones de género en el trabajo con las comunidades en Rio Tinto], 69.

TEMA	INDICADORES <i>(Haga seguimiento de los datos para hombres y mujeres por separado)</i>
Empoderamiento social de las mujeres y participación comunitaria/política	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nivel de satisfacción entre mujeres o grupos de mujeres con el abordaje de la compañía frente a los impactos en cuestiones de género.</li> <li>▶ Número de participantes involucrados en el monitoreo participativo.</li> <li>▶ Porcentaje de participantes mujeres en los puestos de liderazgo de la comunidad.</li> <li>▶ Porcentaje de participantes mujeres que forman parte de comités o grupos de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje que informa estar involucrado activamente en la toma de decisiones y en la gestión después de dos años, con cambio respecto al percentil de la línea de base.</li> <li>• Nivel de satisfacción después de un año.</li> </ul> </li> <li>▶ Porcentaje de participantes mujeres que participan de la toma de decisiones en la comunidad y en sus hogares.</li> <li>▶ Número de participantes mujeres que expresan su opinión durante las consultas y reuniones comunitarias en comparación con los participantes hombres que lo hacen (especialmente en reuniones y consultas enfocadas en la toma de decisiones).</li> <li>▶ Número de iniciativas comunitarias nuevas enfocadas en el empoderamiento social de las mujeres como resultado de las actividades de la compañía.</li> <li>▶ Cambios en el porcentaje de fondos comunitarios gastados en servicios (en contraposición a edificios e infraestructuras) como resultado de las actividades de la compañía.</li> <li>▶ Cambios en el porcentaje de fondos comunitarios dedicados a proyectos propuestos por mujeres, en comparación con los propuestos por hombres, o cambios en el monto invertidos en servicios y necesidades de las mujeres, como resultado de las actividades de la compañía.</li> <li>▶ Número de propuestas de financiamiento para proyectos comunitarios sugeridos por las mujeres participantes, en comparación con aquellas sugeridas por los hombres.</li> </ul>
Tierra, trabajo y bienes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Tasas de desempleo y actividad económica entre los participantes.</li> <li>▶ Prevalencia de trabajo infantil en las familias de los participantes.</li> <li>▶ Porcentaje de participantes con títulos de propiedad de tierras a su nombre.</li> <li>▶ Porcentaje de tierra local propiedad de participantes mujeres, en comparación con el porcentaje de propiedad de participantes hombres.</li> <li>▶ Porcentaje de participantes que usan o arriendan tierras.</li> <li>▶ Porcentaje de participantes hombres y mujeres que informan un menor acceso al uso de tierras para actividades agrícolas o de subsistencia debido al proyecto de PGM.</li> <li>▶ Porcentaje de participantes hombres y mujeres que informan menores ingresos provenientes de las actividades agrícolas o de subsistencia debido al proyecto de PGM.</li> </ul>
Educación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Porcentaje de participantes con acceso a educación formal.</li> <li>▶ Tasas de inscripción, asistencia y finalización de la escuela en niveles primario, secundario y terciario entre los participantes.</li> <li>▶ Tasas de alfabetización de los participantes adultos. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si se ofrece capacitación en alfabetización, porcentaje de participantes que asisten y porcentaje de quienes terminan dicha capacitación.</li> </ul> </li> <li>▶ Porcentaje de participantes con habilidades para el empleo.</li> <li>▶ Número de docentes financiados como resultado de las actividades de la compañía.</li> <li>▶ Número de escuelas financiadas o construidas como resultado de las actividades de la compañía.</li> <li>▶ Porcentaje de participantes que trabajan en minería artesanal y a pequeña escala que no asisten a la escuela.</li> </ul>
Salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Esperanza de vida al nacer de los participantes.</li> <li>▶ Tasa de mortalidad infantil entre los participantes.</li> <li>▶ Tasa de mortalidad materna entre los participantes.</li> <li>▶ Porcentaje de participantes con acceso a instalaciones médicas y atención de la salud.</li> </ul>

*Continúa en la página siguiente*



Viene de la página anterior

TEMA	INDICADORES (Haga seguimiento de los datos para hombres y mujeres por separado)
Salud (cont.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Tiempo de viaje necesario para el cuidado de la salud materna y de parto de las participantes.</li> <li>▶ Incidencia de enfermedades infecciosas y otras afecciones de la salud entre los participantes.</li> <li>▶ Incidencia de infecciones de transmisión sexual entre los participantes.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de participantes que reciben tratamiento.</li> <li>• Porcentaje de participantes infectados que son trabajadores sexuales.</li> <li>• Porcentaje de transmisión del VIH de madre a hijo entre los participantes.</li> <li>• Tasas de mortalidad de los participantes con VIH.</li> </ul> </li> <li>▶ Número de casos informados de enfermedad respiratoria o malestar de los participantes causados por la exposición a contaminación o a materiales peligrosos de las actividades de PGM de gran escala.</li> <li>▶ Número de casos informados de lesiones y muerte de participantes debido a accidentes de tránsito; porcentaje relacionado con los vehículos de la compañía de PGM.</li> <li>▶ Número de casos informados de enfermedad de los participantes debido a la exposición a materiales peligrosos por las actividades mineras a pequeña escala.</li> <li>▶ Número de casos informados de lesiones de los participantes por las actividades mineras a pequeña escala; proporción de lesiones de hombre-a-mujer.</li> </ul>
Medioambiente y saneamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Distancia promedio a las instalaciones de saneamiento.</li> <li>▶ Número de enfermedades de participantes reportadas relacionadas con el saneamiento.</li> <li>▶ Número de enfermedades de participantes reportadas relacionadas con el agua.</li> <li>▶ Proporción entre niñas y baños para niñas en cada escuela.</li> <li>▶ Proporción entre niños y baños para niños en cada escuela.</li> <li>▶ Distancia y tiempo promedio necesarios para que los participantes accedan a agua potable.</li> <li>▶ Porcentaje de hogares de los participantes que cuentan con una instalación de agua (un grifo o caño).</li> <li>▶ Porcentaje de participantes mujeres que informan una reducción en el acceso al agua potable.</li> <li>▶ Porcentaje de participantes con acceso a agua segura para beber.</li> <li>▶ Porcentaje de participantes con acceso a combustible seguro.</li> <li>▶ Tiempo requerido por los participantes para recolectar combustible.</li> </ul>
Infraestructura y electricidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Porcentaje de participantes con acceso a transporte seguro y caminos pavimentados.</li> <li>▶ Número de hogares de los participantes con electricidad.</li> <li>▶ Porcentaje de participantes mujeres que informan una reducción en el acceso a la electricidad.</li> <li>▶ Cantidad de tiempo que los participantes utilizan todas las semanas para transportar bienes al mercado.</li> </ul>
Seguridad y violencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Porcentaje de participantes mujeres que informan ser víctimas de violencia doméstica o basada en género.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de casos con denuncia policial.</li> <li>• Porcentaje de casos con denuncia en instalaciones hospitalarias o médicas.</li> </ul> </li> <li>▶ Número de participantes femeninas que buscan refugio seguro.</li> <li>▶ Número de mujeres y niños participantes en refugios seguros.</li> <li>▶ Porcentaje de participantes que consumen drogas o alcohol.</li> <li>▶ Número de clínicas, centros de consejería u otros servicios para ayudar a las víctimas de violencia como resultado de las actividades de la compañía.</li> <li>▶ Número de clínicas, centros de consejería u otros servicios para ayudar a consumidores de alcohol o drogas como resultado de las actividades de la compañía.</li> <li>▶ Porcentaje de policías o fuerzas de seguridad locales capacitados en maneras adecuadas de responder frente a casos de violencia doméstica o basada en género como resultado de las actividades de la compañía.</li> <li>▶ Porcentaje de personal de seguridad de la operación de PGM capacitado para tratar incidentes de seguridad o violencia de manera sensible al género, como resultado de las actividades de la compañía.</li> </ul>

TEMA	INDICADORES <i>(Haga seguimiento de los datos para hombres y mujeres por separado)</i>
Pobreza y vulnerabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Tasas de pobreza de los participantes.</li> <li>▶ Porcentaje de hogares participantes encabezados por una mujer soltera.</li> <li>▶ Tasa de pobreza entre hogares encabezados por una participante femenina.</li> <li>▶ Tasa de desempleo entre hogares encabezados por una participante femenina.</li> <li>▶ Tasa de matrimonio infantil entre los participantes.</li> <li>▶ Porcentaje de niños menores de 5 años de edad participantes en los programas de cuidado de niños.</li> <li>▶ Número de participantes (individuos y/o familias) que abandonan voluntariamente la comunidad debido a la pérdida de tierras o viviendas, o debido a los mayores costos de los alimentos o el transporte.</li> </ul>

Tenga en cuenta que la tabla indica “participantes” en lugar de “miembros de la comunidad”, como una manera de definir al número de personas de la comunidad que participan en las iniciativas de su compañía.

### **SOBRE LOS RIESGOS RELACIONADOS CON CUESTIONES DE GÉNERO EN EL DESARROLLO DE RELACIONES CON LA COMUNIDAD PARA COMPAÑÍAS DE PGM**

Como ya ha quedado bien establecido para las industrias de PGM, la relación de una compañía con las comunidades afectadas por el proyecto puede influir directamente en su resultado final. Lograr y mantener una licencia social para operar es esencial para el buen desarrollo de las operaciones del proyecto, y es crucial involucrar a las mujeres para conservar esta licencia social y asegurar que refleje verdaderamente el respaldo de toda la comunidad. Los impactos negativos potenciales de los proyectos de petróleo, gas y minería que se enumeran a lo largo de este set de herramientas deben interpretarse como riesgos sociales. Si se materializan, estos asuntos sociales pueden representar una amenaza para el éxito del proyecto y podrían transformarse en un riesgo crediticio. El cuadro 3-H describe un ejemplo de los efectos en el negocio de no mitigar los riesgos sociales relacionados a temas de género.

#### **CUADRO 3-H Costos económicos de la violencia basada en género en la comunidad: Lecciones de la experiencia del Banco Mundial en Uganda**

En 2015, un proyecto de USD 265 millones, financiado por el Banco Mundial para mejorar la red vial nacional en Uganda, fue cancelado debido a denuncias de abuso sexual de menores por parte de contratistas del gobierno, entre otros problemas. Como resultado, también se suspendieron otros dos proyectos, a la espera de una investigación ulterior.

Como lo demuestra este ejemplo, las denuncias de conducta sexual indebida y violencia basada en género pueden tener graves consecuencias para los proyectos financiados por organizaciones del Grupo Banco Mundial. Estos comportamientos infringen las Salvaguardas ambientales y sociales y las Normas de desempeño del Grupo Banco Mundial, y pueden ser causales de suspensión o cancelación de los proyectos, aun cuando los subcontratistas sean los responsables de la conducta indebida<sup>51</sup>.

<sup>51</sup> World Bank, “World Bank Statement on Cancellation of the Uganda Transport Sector Development Project (TSDP)” [Declaración del Banco Mundial sobre la cancelación del proyecto de desarrollo del sector del transporte (TSDP por su sigla en inglés) en Uganda] Nota de prensa, 21 de diciembre de 2015, <http://www.worldbank.org/en/news/press-release/2015/12/21/wb-statement-cancellation-uganda-transport-sector-development-project>.

---

# Recursos de lectura adicional seleccionados

## Términos de referencia para profesionales independientes expertos en género

- Regional Association of Oil and Natural Gas Companies in Latin America and the Caribbean (ARPEL), “Terms of References for a Gender Sensitive Rapid Rural Appraisal in The Oil and Gas Industry” [Términos de referencia para un diagnóstico rural rápido en la industria del petróleo y el gas] en *Guidelines for the Implementation of Gender Policies and Strategies* [Lineamientos para la implementación de políticas y estrategias de género], Montevideo: ARPEL, 2004.
- World Bank, “Sample Terms of Reference (ToR) For Conducting Gender-Responsive Social Assessment” [Modelo de términos de referencia (TdR) para realizar evaluaciones sociales con sensibilidad de género] en *Gender-Responsive Social Analysis: A Guidance Note: Incorporating Social Dimensions into Bank-Supported Projects* [Análisis social con sensibilidad de género: Nota de orientación: Incorporar las dimensiones de género en los proyectos con respaldo del Banco], Washington: DC, World Bank, 2005.
- World Bank, “Element 3: Translate Commitment into Action” [Elemento 3: Traducir el compromiso en acción] en *Gender-Sensitive Approaches for the EI in Peru: Improving the Impact of Women in Poverty and their Families: Guide for Improving Practice* [Enfoques sensibles al tema de género en la industria extractiva en Perú: Mejorar el impacto de las mujeres en la pobreza y en sus familias: Guía para mejorar la práctica], Washington, DC: World Bank, 2011. (Esta guía brinda recomendaciones para la contratación de una persona embajadora de género y un equipo de género, que incluye los roles, tareas y habilidades ideales que se requieren).

## Estudios de línea de base de la comunidad

- World Bank, *Gender Dimensions of Artisanal and Small-Scale Mining: A Rapid Assessment Toolkit* [Dimensiones de género en minería artesanal y de pequeña escala: Set de herramientas para una evaluación rápida], Washington, DC: World Bank, 2012. (NOTA: Si bien este recurso es específico para el tema de género en la minería artesanal y a pequeña escala, brinda orientaciones detalladas sobre los métodos de recopilación de datos que resultarán también sumamente prácticas en el contexto del presente kit de herramientas).
- World Bank, Guidance Notes 1-6 [Notas de orientación 1-6] en *Gender-Sensitive Approaches for the EI in Peru: Improving the Impact of Women in Poverty and their Families: Guide for Improving Practice* [Enfoques sensibles al tema de género en la industria extractiva en Perú: Mejorar el impacto de las mujeres en la pobreza y en sus familias: Guía para mejorar la práctica], Washington, DC: World Bank, 2011.

## Evaluaciones de impacto relacionado al tema de género

- International Council on Mining and Metals, “Tool 12: Social Impact and Opportunities Assessment” [Herramienta 12: Evaluación de impacto social y de oportunidades] en *Community Development Toolkit* [Kit de herramientas para desarrollo comunitario], London: ICMM, 2012.
- O’Faircheallaigh, Ciaran, “Shaping projects, shaping impacts: community-controlled impact assessments and negotiated agreements” [Modelar proyectos, modelar impactos: Evaluaciones de impacto controlado en las comunidades y acuerdos negociados], *Third World Quarterly*, 38:5, 1181-1197, 2017. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01436597.2017.1279539>.
- Oxfam America, “Community-Based Human Rights Impact Assessment: The Getting it Right Tool” [Evaluación de impacto en derechos humanos basada en la comunidad: Herramienta para entenderla bien], <https://policy-practice.oxfamamerica.org/work/private-sector-engagement/community-based-human-rights-impact-assessment-initiative/>

- Hill, Christina; Madden, Chris y Collins, Nina, “A Guide to Gender Impact Assessment for the Extractive Industries”, [Guía para evaluación de impacto de género en la industria extractiva] Oxfam: Melbourne, 2017.

## Mecanismos de atención de quejas y reclamos

- *Community Grievance Mechanisms Toolbox* [Kit de herramientas para mecanismos de atención de quejas y reclamos de la comunidad], <http://accessfacility.org/community-grievance-mechanisms-toolbox>.
- Corporate Social Responsibility Initiative, “Rights-Compatible Grievance Mechanisms: A Guidance Tool for Companies and Their Stakeholders” [Mecanismos de atención de quejas y reclamos compatibles con los derechos: guía para las compañías y sus grupos de interés], Cambridge: Harvard University: 2008.
- IFC, “Good Practice Note: Addressing Grievances from Project-Affected Communities: Guidance for Projects and Companies on Designing Grievance Mechanisms” [Nota sobre buenas prácticas: Abordar los mecanismos de atención de quejas y reclamos de las comunidades afectadas por el proyecto: Pautas para los proyectos y las compañías sobre el diseño de mecanismos de atención de quejas y reclamos], Washington, DC: IFC, 2009.
- International Council on Mining and Metals, “Human Rights in the Mining & Metals Sector— Handling and Resolving Local Level Concerns & Grievances” [Derechos humanos en el sector de minería y metales - Manejar y resolver las preocupaciones y las quejas a nivel local], London: ICMM, 2009.
- Fair Labor Association, “Nestlé Gender Dialogue Project: Establishing Women’s Dialogue Forums and Training on Grievance Mechanisms” [Proyecto de diálogo sobre género de Nestlé: Establecer foros de diálogo de mujeres y capacitación sobre mecanismos de quejas y reclamos], Fair Labor Association, 2016.
- World Bank, *Extracting Lessons on Gender in the Oil and Gas Sector* [Extraer lecciones sobre género en el sector del petróleo y el gas], Washington, DC: World Bank, 2013.
- Compliance Ombudsman Advisor (CAO), *Grievance Mechanism Toolkit: A Practical Guide for Implementing Grievance Mechanisms in Different Sectors* [Kit de herramientas para mecanismos de quejas y reclamos: Guía práctica para implementar los mecanismos de quejas y reclamos en distintos sectores], World Bank Group, 2016.
- UN Global Compact, *Human Rights and Business Learning Tool* [Derechos humanos y negocios, herramienta para aprendizaje], Geneva: Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights, 2018.

## Indicadores de sensibilidad de género

- Canadian International Development Agency, *A Project Level Handbook: The Why and How of Gender-Sensitive Indicators* [Manual para proyectos: El por qué y el cómo de los indicadores de sensibilidad de género], Gatineau: CIDA, 1997.
- Golla, Anne Marie; Malhotra, Anju; Nanda, Priya y Mehra, Rekha, *Understanding and Measuring Women’s Economic Empowerment Definition, Framework and Indicators* [Entender y medir las definiciones, el marco de trabajo y los indicadores de empoderamiento económico de las mujeres], Washington, DC: ICRW, 2011.
- Kemp, Deanna y Keenan, Julie, *Why Gender Matters: A Resource Guide for Integrating Gender Considerations into Communities Work at Rio Tinto* [Por qué importa el género: Una guía de recursos para integrar las consideraciones de género en el trabajo con las comunidades en Rio Tinto], Melbourne: Rio Tinto, 2010.

- Montaña Sonia, “Gender Indicators and Statistics in Latin America and the Caribbean” [Indicadores de género y estadísticas en América Latina y el Caribe], Santiago: United Nations Economic Commission for Latin America and the Caribbean, 2005.
- Banco Mundial, *Integrating a Gender Dimension into Monitoring & Evaluation of Rural Development Projects* [Integrar la dimensión de género en el monitoreo y evaluación de los proyectos de desarrollo rural], Washington, DC: World Bank.
- Minerals Council of Australia, *Voluntary community investment: A strategic approach that incorporates gender: A toolkit for the extractives industry* [Inversión voluntaria en la comunidad: enfoque estratégico que incorpora la dimensión de género: Kit de herramientas para la industria extractiva], Sydney: MCA.

## Recursos adicionales

- IFC, *A Strategic Approach to Early Stakeholder Engagement* [Enfoque estratégico para el involucramiento temprano de los grupos de interés], Washington DC: IFC, 2015.
- Eftimie, Adriana; Heller Katherine y Strongman, John, *Gender Dimensions of the Extractive Industries: Mining for Equity* [Dimensiones de género en las industrias extractivas: Minería para la equidad], Washington, DC: World Bank, 2009.
- IFC, *Projects and People: A Handbook for Addressing Project-Induced In-Migration* [Proyectos y pueblos: Manual para abordar la migración interna inducida por proyectos], Washington, DC: IFC, 2009.
- IFC, *Strategic Community Investment: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets* [Inversión Comunitaria Estratégica: Manual de buenas prácticas para empresas que operan en mercados emergentes], Washington DC: IFC, 2015.
- Macdonald, Catherine, “Working Paper: The Role of Gender in the Extractives Industries” [Documento de trabajo: El rol del género en las industrias extractivas] Helsinki: UNU-WIDER, 2017.
- World Bank, *Uganda—Transport Sector Development Project: Additional Financing, Lessons Learned and Agenda for Action* [Uganda - Proyecto de desarrollo del sector de transporte: financiamiento adicional; lecciones aprendidas y agenda para la acción], Washington, DC: World Bank, 2016.

## BIBLIOGRAFÍA

- Asian Development Bank, *Gender Checklist: Resettlement* [Lista de control: Reasentamiento], Manila: Asian Development Bank, 2003.
- Robert Boutilier e Ian Thomson, “Modelo y medidas de la licencia social para operar: Fruto del diálogo entre la teoría y la práctica”, *Social License*, 2011.
- Business and Human Rights Law Centre, “Rio Tinto Lawsuit (re Papua New Guinea)” [Demanda Rio Tinto (Ref. Papúa Nueva Guinea)] 3 de febrero de 2012, <https://business-humanrights.org/en/rio-tinto-lawsuit-re-papua-new-guinea?page=2>.
- CAO, “Mecanismo de atención de quejas y reclamos Una guía práctica para implementar mecanismos de reclamaciones en diferentes sectores”, Washington, DC: World Bank Group, 2018.
- Robert Chambers, “The Origins and Practice of Participatory Rural Appraisal,” *World Development* [Orígenes y práctica del diagnóstico rural participativo], Vol. 22, no. 7, 1994: 953-969.
- Corporate Social Responsibility Initiative, *Rights-Compatible Grievance Mechanisms: A Guidance Tool for Companies and Their Stakeholders* [Mecanismos de atención de quejas y reclamos compatibles con los derechos: Herramienta guía para las compañías y sus grupos de interés], Cambridge: John F. Kennedy School of Government, Harvard University, 2008.

- Douglas, S., Farr, V., Hill, F.I y Kasuma, W., “Case study: Bougainville — Papua New Guinea” [Estudio de caso: Bougainville — Papúa Nueva Guinea], en S. Douglas y F. Hill (eds), *Getting It Right, Doing It Right: Gender and Disarmament, Demobilization and Reintegration* [Entenderlo bien, hacerlo bien: Género y desarme, desmovilización y reintegración], New York: United Nations Development Fund for Women, 2004.
- Eftimie, Adriana et al., *Gender Dimensions of Artisanal and Small-Scale Mining: A Rapid Assessment Toolkit* [Dimensiones de género en minería artesanal y de pequeña escala: Kit de herramientas para una rápida evaluación], Washington, DC: World Bank, 2012.
- Eftimie, Adriana; Heller, Katherine and Strongman, John, *Gender Dimensions of the Extractive Industries: Mining for Equity* [Dimensiones de género en las industrias extractivas: Minería para la equidad], Washington, DC: World Bank, 2009.
- EY, “Business Risks Facing Mining and Metals 2017-2018: Top 10 business risks” [Riesgos que enfrenta el negocio de la minería y los metales 2017-2018: Los 10 principales riesgos del negocio], recuperado el 13 de diciembre de 2017, <http://www.ey.com/gl/en/industries/mining---metals/business-risks-in-mining-and-metals>.
- Lorraine Garasu “The role of women in promoting peace and reconciliation” [El papel de la mujer en la promoción de la paz y la reconciliación], en A. Carl y L. Garasu (eds), *Weaving Consensus: The Papua New Guinea — Bougainville Peace Process* [La trama del consenso: El proceso de paz en Papúa Nueva Guinea — Bougainville], London: Conciliation Resources en colaboración con BICWF, 2002.
- Hill, Christina y Newell, Kelly, *Women, Communities and Mining: The Gender Impacts of Mining and the Role of Gender Impact Assessment* [Mujeres, comunidades y minería: Los impactos de la minería y el rol de la evaluación de impacto con enfoque de género], Carlton: Oxfam Australia, 2009.
- Human Rights in ASEAN, “Thailand: Ongoing Judicial Harassment against Members of the Khon Rak Ban Koed Group (KRBKG)” [Tailandia: Acoso judicial continuo contra miembros del grupo Khon Rak Ban Koed (KRBKG)], 13 de julio de 2017, <https://humanrightsinasean.info/article/thailand-ongoing-judicial-harassment-against-members-khon-rak-ban-kerd-group-krbkg.html>.
- IFC’s “Good Practice Note: Addressing Grievances from Project-Affected Communities” [Nota sobre buenas prácticas: Abordar los mecanismos de reclamos de las comunidades afectadas por el proyecto], Washington, DC: IFC, 2009.
- IFC, “Norma de Desempeño 1: Evaluación y gestión de los riesgos e impactos ambientales y sociales”, Washington, DC: IFC, 2012.
- ILO, A Conceptual Framework for Gender Analysis and Planning” [Marco conceptual para análisis y planificación con enfoque de género], International Labour Organization y the Southeast Asia Multidisciplinary Advisory Team Online Gender Learning and Information Module, <http://www.ilo.org/public/english/region/asro/mdtmanila/training/unit1/harvrdfw.htm>.
- Kauthen, Meg, “Outside the Mine Gate: Empowering Women Through Inclusive Business” [Afuera de la mina: Empoderar a las mujeres a través de empresas inclusivas] Business for Development, 2017. <http://businessfordevelopment.org/outside-the-mine-gate-empowering-women-through-inclusive-agribusiness/>.
- Kemp, Deanna y Keenan, Julie, *Why Gender Matters: A Resource Guide for Integrating Gender Considerations into Communities Work at Rio Tinto* [Por qué importa el género: Una guía de recursos para integrar las consideraciones de género en el trabajo con las comunidades en Rio Tinto], Melbourne: Rio Tinto, 2010.
- King, Elizabeth y Mason, Andrew D., *Engendering Development Through Gender Equality in Rights, Resources, and Voice* [Generar desarrollo a través de la igualdad de género en los derechos, los recursos y las opiniones], Washington y New York: World Bank y Oxford University Press, 2001.

- Lillywhite, S., Kemp, D. y Sturman, K., “Mining, Resettlement, and Lost Livelihoods: Listening to the Voices of Resettled Communities in Mualadzi, Mozambique” [Minería, reasentamiento y pérdida de medios de subsistencia: Escuchar las voces de las comunidades reasentadas en Mualadzi, Mozambique]. Oxfam: Melbourne, 2015.
- Minerals Council of Australia, *Voluntary Community Investment: A Strategic Approach That Incorporates Gender. A Toolkit for the Extractives Industry* [Inversión voluntaria en la comunidad: Un enfoque estratégico que contempla el género. Herramientas para la industria extractiva], Canberra: Minerals Council of Australia, 2014.
- Observatory for the Protection of Human Rights Defenders, “In Harm’s Way: Women Human Rights Defenders in Thailand” [Bajo amenaza: defensoras de los derechos humanos en Tailandia], Geneva: UN Committee on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women, 2017.
- Oxfam America, “Community Voice in Human Rights Impact Assessments” [La voz de la comunidad en las evaluaciones de impacto de derechos humanos], Washington, DC: Oxfam, 2015.
- *Papua New Guinea — Bougainville Peace Process* [El proceso de paz Papúa Nueva Guinea — Bougainville], London: Conciliation Resources en colaboración con BICWF, 2002.
- Pike, Rory, *Social License to Operate: The Relevance of Social License to Operate for Mining Companies* [Licencia social para operar: La importancia de la licencia social para operar para las compañías mineras], New York: Schroders, 2012.
- Protection International, “Thailand Khon Rak Ban Koed Group Demands Participation to Protect Their Communities from the Harmful Effects of Mining in Loei Province,” Nota de prensa, 7 de julio de 2016, <https://protectioninternational.org/2014/07/07/thailand-khon-rak-ban-koed-group-demands-participation-to-protect-their-communities-from-the-harmful-effects-of-mining-in-loei-province/>.
- Protection International, “Thailand: Women Rights Defenders Honoured by the National Human Rights Commission” [Tailandia: Defensoras de los derechos humanos distinguidas por la Comisión Nacional de Derechos Humanos], Nota de prensa, 10 de marzo de 2016, <https://protectionline.org/2016/03/10/thailand-women-rights-defenders-honoured-national-human-rights-commission/>.
- Ward, Bernie y Strongman, John, *Gender-Sensitive Approaches for the Extractive Industry in Peru: Improving the Impact on Women in Poverty and Their Families* [Enfoques sensibles al tema de género en la industria extractiva en Perú: Mejorar el impacto de las mujeres en la pobreza y en sus familias], Washington, D.C: World Bank, 2011.
- World Bank, “Gender-Responsive Social Analysis: A Guidance Note Incorporating Social Dimensions into Bank-Supported Projects” [Análisis social con responsabilidad de género: Nota de orientación: Incorporar las dimensiones de género en los proyectos con respaldo del Banco], Washington, DC: World Bank, 2005.
- World Bank, “Good Practice Note: Integrating Gender into Country Assistance Strategies” [Nota sobre buenas prácticas: Integrar el género en las estrategias de asistencia a países], Washington, DC: World Bank, 2012.
- World Bank, “World Bank Statement on Cancellation of the Uganda Transport Sector Development Project (TSDP)” [Declaración del Banco Mundial sobre la cancelación del proyecto de desarrollo del sector del transporte (TSDP por su sigla en inglés) en Uganda] Nota de prensa, 21 de diciembre de 2015, <http://www.worldbank.org/en/news/press-release/2015/12/21/wb-statement-cancellation-uganda-transport-sector-development-project>.



**SET DE  
HERRAMIENTAS 4:**

**PROMOVIENDO OPORTUNIDADES PARA LAS MUJERES Y EL SECTOR PRIVADO**  
Herramientas con acciones y estrategias para compañías de petróleo, gas y minería

# ABORDANDO LA VIOLENCIA BASADA EN GÉNERO DENTRO DE LA FUERZA LABORAL



UMBRELLA FACILITY  
FOR GENDER EQUALITY



ADMINISTERED BY  
WORLD BANK GROUP

**Canada**



**CommDev**  
Enhancing benefits to communities



**IFC**

**Corporación  
Financiera Internacional**  
GRUPO BANCO MUNDIAL

*Creamos Mercados, Creamos Oportunidades*



© Corporación Financiera Internacional 2019. Todos los derechos reservados.  
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20433  
Internet: [www.ifc.org](http://www.ifc.org)

El material de esta obra está protegido por el derecho de autor. Su reproducción y/o transmisión total o parcial sin la debida autorización puede constituir una violación de la legislación aplicable. IFC alienta la difusión de su trabajo y, en general, dará prontamente su autorización para reproducir partes de la obra; cuando la reproducción es con fines educativos o no comerciales, no se cobran comisiones, pero se deben incluir los avisos y atribuciones de autoría que IFC razonablemente exija.

IFC no garantiza la exactitud, confiabilidad o exhaustividad del contenido de esta obra, ni de las conclusiones o juicios aquí expresados; tampoco se hace responsable de omisiones o errores (incluidos los errores tipográficos y técnicos, entre otros) en el contenido o en su utilización posterior. Las fronteras, los colores, las denominaciones y demás datos que aparezcan en los mapas que pudiera contener este documento no implican juicio alguno por parte del Grupo Banco Mundial acerca de la situación jurídica de ningún territorio, ni la aprobación o aceptación de tales fronteras. Las observaciones, interpretaciones y conclusiones aquí expresadas no reflejan necesariamente la opinión de los directores ejecutivos del Grupo Banco Mundial ni de los países que representan.

El contenido de esta obra es solo para fines de información general y no pretende constituir asesoría jurídica ni relativa a títulos o inversiones, una opinión sobre la conveniencia de una inversión, ni una solicitud de ningún tipo. IFC o sus instituciones afiliadas pueden tener inversiones en algunas de las empresas o partes (incluidas las que aquí se mencionan), brindarles otras asesorías o servicios, o tener un interés financiero en ellas.

Toda otra consulta sobre derechos y licencias, incluso sobre derechos subsidiarios, deberá ser remitida al Departamento de Relaciones Corporativas de IFC, 2121 Pennsylvania Avenue, N.W., Washington, D.C. 20433.

La Corporación Financiera Internacional es una organización internacional establecida mediante un Convenio Constitutivo entre sus países miembros y forma parte del Grupo Banco Mundial. Todos los nombres, logotipos y marcas son propiedad de IFC y no pueden utilizarse para ningún propósito sin su expreso consentimiento por escrito. Asimismo, “Corporación Financiera Internacional” y la sigla “IFC” son marcas registradas de IFC y están protegidas por el derecho internacional.

---

**PROMOVIENDO OPORTUNIDADES PARA LAS MUJERES Y EL SECTOR PRIVADO**  
Herramientas con acciones y estrategias para compañías de petróleo, gas y minería

# ABORDANDO LA VIOLENCIA BASADA EN GÉNERO DENTRO DE LA FUERZA LABORAL

Herramientas para ayudar a las compañías a abordar y reducir el acoso sexual, la explotación y abuso sexual, así como la violencia de pareja en la fuerza laboral y en la comunidad



**Canada**



*Creemos Mercados, Creemos Oportunidades*

---

# ÍNDICE

<b>EN RESUMEN:</b> Violencia basada en género dentro de la fuerza laboral en las industrias de petróleo, gas y minería	<b>7</b>
Abordar el acoso sexual y la violencia basada en género: Justificación económica para que las operadoras de PGM adopten una posición firme	12
<b>SET DE HERRAMIENTAS 4:</b> Herramientas para abordar la violencia basada en género, que incluye acoso sexual, explotación y abuso sexual, así como la violencia de pareja	<b>16</b>
<b>HERRAMIENTAS 4.1-4.2:</b> EVALUAR Y PREPARAR	<b>18</b>
<b>Herramienta 4.1:</b> Términos de referencia para una evaluación sobre el acoso sexual y un estudio de línea de base de la violencia basada en género	19
<b>Herramienta 4.2:</b> Evaluación de la violencia basada en género en la comunidad	25
<b>HERRAMIENTAS 4.3-4.6:</b> ABORDAR	<b>29</b>
<b>Herramienta 4.3:</b> Modelo de política sobre acoso sexual	38
<b>Herramienta 4.4:</b> Modelo de política sobre violencia de pareja y violencia basada en género	44
<b>Herramienta 4.5:</b> Términos de referencia para la capacitación sobre acoso sexual y para el diseño de un proceso de atención de quejas y reclamos ante la violencia basada en género	53
<b>Herramienta 4.6:</b> Modelo de código de conducta sobre violencia basada en género para compañías, contratistas y empleados	57
<b>HERRAMIENTA 4.7:</b> MONITOREAR Y MANTENER	<b>64</b>
<b>Herramienta 4.7:</b> Desarrollo de enfoques para monitorear y mantener el avance en pos de la reducción del acoso sexual y la violencia basada en género	64
<b>RECURSOS DE LECTURA ADICIONAL SELECCIONADOS</b>	<b>65</b>

---

## TABLAS, CUADROS Y FIGURAS

<b>TABLA 4-A</b> Resumen del Set de herramientas 4	17
<b>BOX 4-A</b> Tratamiento cuidadoso: Investigación sensible y exhaustiva sobre violencia basada en género y acoso sexual	20
<b>CUADRO 4-B</b> Actividades de desarrollo de relaciones con la comunidad para reducir la violencia basada en género	27
<b>CUADRO 4-C</b> Recursos para las comunicaciones corporativas sobre espacios de trabajo respetuosos y libres de violencia	31
<b>CUADRO 4-D</b> Campaña <i>White Ribbon</i> : Iniciativa internacional contra la violencia basada en género	36
<b>CUADRO 4-E</b> Promoción del cambio a través de la cadena de abastecimiento minero en Papúa Nueva Guinea: El contratista Anitua lidera el camino para lograr espacios de trabajo libres de violencia	37
<b>FIGURA 4-A</b> Pasos para desarrollar un enfoque efectivo para abordar el acoso sexual	29

---

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

**ARPEL** Asociación Regional de Empresas de Petróleo y Gas Natural en Latinoamérica y El Caribe

**(PNG) BCFW** Alianza Empresarial para las Mujeres de Papúa Nueva Guinea

**BIAC** Comité Consultivo Empresarial e Industrial de la OCDE

**CEO** Director General

**HREOC** Comisión Australiana de Derechos Humanos e Igualdad de Oportunidades

**IE** Industrias extractivas

**IFC** Corporación Financiera Internacional

**KPI** Indicadores clave de desempeño

**OCDE** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

**ONG** Organización no gubernamental

**PBI** Producto bruto interno

**PDK** Proyecto de Desarrollo Kecamatan

**PGM** Petróleo, gas y minería

**PNG** Papúa Nueva Guinea

**ROI** Retorno sobre la inversión

**RRHH** Recursos Humanos

**SDX** Sigla reunida que incluye a las siglas para solicitud de información (SDI), solicitud de propuestas (SDP), solicitud de cotización (SDC) y solicitud de ofertas (SDO)

**SEC** Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos

**STEM** Ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas

**TdR** Términos de referencia

**VIH** Virus de inmunodeficiencia humana

**WGEA** Agencia Australiana de Igualdad de Género

## NORMA DE DESEMPEÑO DE IFC APLICABLE

### **Norma de desempeño 2.** Trabajo y condiciones laborales

Trata de las condiciones de trabajo, la protección de la fuerza laboral, la seguridad y la salud ocupacional, los trabajadores contratados por terceros y los que son parte de la cadena de abastecimiento. En lo que se refiere al acoso sexual y a la violencia basada en género, exige el cumplimiento de las leyes nacionales sobre empleo y trabajo (que pueden establecer que el acoso sexual y la violencia basada en género son ilegales); y aborda la salud y la seguridad de la fuerza de trabajo y la protección de trabajadores potencialmente vulnerables. Una nota de orientación de la Norma de desempeño 2 especifica que los clientes de IFC deben “adoptar medidas para prevenir... el acoso sexual... dentro del lugar de trabajo”. Se aplica al personal contratado directamente por el cliente (trabajadores directos), a trabajadores contratados por terceros para realizar trabajos relacionados con los procesos centrales al negocio del proyecto durante un tiempo considerable (trabajadores contratados), así como también a los trabajadores contratados por los proveedores principales del cliente (trabajadores de la cadena de abastecimiento)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> IFC Normas de Desempeño sobre Sostenibilidad Ambiental y Social, 1 de enero de 2012; Nota de orientación IFC 2: Trabajo y condiciones laborales, 1 de enero de 2012.

---

## EN RESUMEN: Violencia basada en género dentro de la fuerza laboral en las industrias de petróleo, gas y minería

El acoso sexual es una cuestión que atraviesa todos los sets de herramientas dentro de este kit, porque impacta a las mujeres en la fuerza laboral, en la cadena de abastecimiento y en la comunidad. Las investigaciones han demostrado una correlación entre los proyectos de petróleo, gas y minería y el incremento en las tasas de violencia basada en género, que incluye el acoso sexual en el sitio de trabajo, así como la violencia de pareja y la explotación y abuso sexual en las comunidades afectadas por el proyecto<sup>2</sup>. En aquellas situaciones donde estas cuestiones no son abordadas, el sector de PGM puede crear y/o exacerbar dinámicas que dan como resultado acoso sexual, violencia de pareja y explotación y abuso sexual. Muchas compañías de PGM reconocen que existen oportunidades para cambiar los comportamientos en el sitio de trabajo y para abordar problemas dentro de la comunidad en su conjunto. Este capítulo proporciona pautas y herramientas para ayudar a las empresas a comprender estos problemas, adoptar medidas para abordar el comportamiento “puertas adentro” y establecer expectativas de comportamiento y servicios de apoyo para problemas “puertas afuera”.

En el lugar de trabajo, algunos elementos centrales de las industrias de PGM, como por ejemplo una fuerza laboral dominada por hombres y muchas veces condiciones de trabajo en áreas remotas, pueden contribuir a crear un ambiente que resulta amenazante o incómodo para mujeres u hombres. Un estudio realizado en 2015 por la Universidad Nacional de Australia observó que el 93 % de las mujeres que trabajan en las industrias rurales en Australia habían experimentado situaciones de acoso sexual, que van desde acciones directas, como comentarios no deseados sobre sus cuerpos o sobre sus conductas sexuales, hasta acosos más indirectos tales como que sus colegas hombres mirasen pornografía teniendo a sus compañeras mujeres cerca<sup>3</sup>.

Puertas afuera —en la comunidad en general— existe un extenso historial de evidencias de la correlación entre el aumento de las actividades de PGM y la violencia basada en género en las comunidades en el área de influencia de sus proyectos. Las razones por las cuales se da esta situación son complejas y están interrelacionadas; pero parece haber una conexión clave, y es que en muchas comunidades en las inmediaciones de proyectos de PGM, donde los hombres son los principales beneficiarios del empleo, el aumento en los flujos de dinero en efectivo beneficia principalmente a los hombres. Dado que muchos proyectos de PGM llegan a áreas que son remotas y/o que hasta entonces

---

<sup>2</sup> Isabel Cane et al, “Mapping Gender-Based Violence and Mining Infrastructure in Mongolian Mining Communities” [Correlación entre violencia basada en género e infraestructura minera en comunidades mineras de Mongolia]. International Mining for Development Centre, May 2017, 2.

<sup>3</sup> Tim Brunero, “ANU Study Finds Most Women Working in Remote Areas Subject to Sexual Harassment” [Estudio de la Universidad Nacional de Australia (ANU) revela que la mayoría de las mujeres que trabajan en áreas remotas son objeto de acoso sexual], ABC News, 8 de mayo de 2015, <http://www.abc.net.au/news/2015-05-08/remote-sexual-harrassment/6454760>

poco han conocido en términos de desarrollo económico, una rápida inyección de dinero en efectivo y una fuerza laboral foránea pueden provocar trastornos sociales que conducen a un incremento en el acceso al alcohol, a la prostitución y a las drogas. En algunas culturas, el incremento en los flujos de dinero significa que los hombres tienen poder adquisitivo y pueden decidir tener varias esposas (lo cual puede generar violencia entre mujeres); o bien puede darse que algunos hombres abandonan a sus familias en busca de trabajos en esta industria y encuentran nuevas parejas; y también que algunas mujeres dejen a sus familias por un nuevo compañero mejor posicionado por trabajar en PGM, lo que conduce a un incremento en los conflictos entre esposos y esposas, y también de las esposas entre sí<sup>4</sup>.

Si bien los factores específicos varían considerablemente según el contexto, el riesgo de violencia basada en género puede incrementarse dependiendo de los cambios sociales y económicos relacionados con las actividades de PGM, como por ejemplo el abandono de la familia, la pérdida de tierras, la alteración del estatus de las mujeres debido a cambios en los roles tradicionales relacionados con la tierra y la frustración frente a la falta de oportunidades económicas.

El acoso sexual, la explotación y abuso sexual, así como la violencia de pareja son violaciones a los derechos humanos fundamentales de la mujer<sup>5</sup> y muchas empresas reconocen que lo que pasa dentro del lugar de trabajo está relacionado con lo que sucede afuera. Las compañías son conscientes de que tienen una oportunidad no solo para crear estándares de conducta en el trabajo, sino también para brindar respaldo a los empleados que pueden padecer violencia en su hogar y, al mismo tiempo, enviar un mensaje firme en contra del acoso sexual y de la violencia basada en género, tanto a puertas adentro como a puertas afuera. Más aún, las compañías reconocen que hacer esto puede también ayudar a resolver costos económicos significativos, que van desde la pérdida de productividad hasta una mayor rotación de personal, importantes cuestiones de reputación ante los accionistas y con los gobiernos, amenazas a la licencia social dentro de ese país y dentro de la comunidad, hasta desafíos para atraer y retener al personal femenino.

El Set de herramientas 4 destaca los potenciales costos para el negocio de la violencia basada en género, incluido el acoso sexual, la explotación y abuso sexual, así como la violencia de pareja. Brinda pautas prácticas para las compañías de modo que puedan comprender mejor y abordar más efectivamente los factores dinamizadores de cada una de estas distintas formas de agresión. También detalla las obligaciones y opciones para reportar quejas —además de las consecuencias de no abordar estos problemas—.

## Definición de términos

Hay un conjunto de términos clave que se utilizan para describir la agresión basada en el sexo y en el género, tanto dentro como fuera del contexto laboral. Estos términos pueden estar asociados con distintas acciones requeridas, desde el punto de vista legal y normativo, por lo tanto es importante

---

<sup>4</sup> Catherine Wilson, “Gas Extraction Fuels Abuse in Papua New Guinea” [La extracción de gas potencia el abuso en Papúa Nueva Guinea], IPS News Agency, 16 de abril de 2012, <http://www.ipsnews.net/2012/04/gas-extraction-fuels-abuse-in-papua-new-guinea/>.

<sup>5</sup> Tal como lo define la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer.



comprender las diferencias, ya que también ayudará a diferenciar estas cuestiones dentro de la fuerza laboral y de la comunidad.

### *Violencia basada en género*

El Banco Mundial define la violencia basada en género como: “La violencia dirigida contra una persona por motivos de género. Constituye una violación fundamental del derecho a la vida, libertad, seguridad, dignidad e igualdad entre las mujeres y los hombres, a la no discriminación y a la integridad física y mental”<sup>6</sup>.

La violencia basada en género no se refiere solamente a la violencia contra mujeres y niñas. También puede afectar a hombres y niños, particularmente a hombres que desafían o no responden a los estereotipos masculinos tradicionales<sup>7</sup>. La violencia basada en género puede incluir una diversidad de formas de violencia, dentro de las que se incluyen la violencia de pareja, la mutilación genital femenina, el matrimonio infantil y la explotación de menores.

La violencia basada en género es una crisis mundial: según estimaciones de las Naciones Unidas, en promedio, el 35 % de las mujeres en todo el mundo ha experimentado violencia física o sexual, pero en algunos países se estima que esta tasa podría llegar hasta el 70 %<sup>8</sup>. Tal como se indicó más arriba, se ha reconocido internacionalmente que la violencia basada en género es una violación a los derechos humanos de las mujeres. Actualmente, 189 países integran la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDCM), que reconoce a la violencia contra las mujeres como una forma de discriminación<sup>9</sup>. De acuerdo con la publicación del Banco Mundial “Mujeres, negocios y la ley”, 140 de 189 países encuestados cuentan actualmente con leyes contra la violencia doméstica<sup>10</sup>.

**En lo que se refiere a violencia basada en género fuera del lugar de trabajo, que puede tener un importante impacto en las mujeres de la comunidad, este set de herramientas se concentra específicamente en la violencia de pareja.**

### *Violencia de pareja*

La violencia de pareja es la conducta que se produce entre parejas actuales o anteriores y puede incluir daños físicos, sexuales o psicológicos, tales como agresión física, coerción sexual, abuso psicológico y conductas controladoras<sup>11</sup>. La violencia de pareja es conocida también como violencia

---

<sup>6</sup> “Violence Against Women Resource Guide” [Violencia contra las mujeres: Guía de recursos], World Bank, <http://www.vawresourceguide.org/terminology>.

<sup>7</sup> WAVE y UNFPA, “Strengthening Health System Responses to Gender-Based Violence in Eastern Europe and Central Asia, a resource package” [Cómo fortalecer las respuestas del sistema de salud ante la violencia basada en género en Europa oriental y Asia central: Un paquete de recursos], <http://www.health-genderviolence.org/training-programme-for-health-care-providers/facts-on-gbv/defining-gender-based-violence/21>.

<sup>8</sup> UN Women, “Hechos y cifras: Acabar con la violencia contra mujeres y niñas” <http://www.unwomen.org/es/what-we-do/ending-violence-against-women/facts-and-figures>.

<sup>9</sup> United Nations, “Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer”, United Nations Treaty Collection, [https://treaties.un.org/Pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&cmdsg\\_no=IV-8&chapter=4&lang=en](https://treaties.un.org/Pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&cmdsg_no=IV-8&chapter=4&lang=en).

<sup>10</sup> World Bank, “Protecting Women from Violence” [Proteger a las mujeres contra la violencia], <http://wbl.worldbank.org/data/exploretopics/protecting-women-from-violence>.

doméstica. Si bien no hay dudas de que este no es el único tipo de violencia basada en género que puede surgir en contextos de PGM, es una de las formas de más prevalencia, con fuertes impactos en la salud, la seguridad y la eficiencia de los trabajadores en estas industrias. Si bien la violencia de pareja en general ocurre dentro del hogar, las compañías de PGM también pueden ejercer cierto grado de influencia en la prevención, a través de iniciativas para modificar la cultura respecto de los comportamientos aceptables hacia las mujeres, y mediante la redefinición de normas para la igualdad de género.

### *Explotación y abuso sexual*

Las Naciones Unidas definen la explotación y el abuso sexual como: “Todo abuso con fines sexuales, en acto o intención, frente a una posición de vulnerabilidad, diferencia de poder o relación de confianza, entre los cuales se incluyen la obtención de beneficios monetarios, sociales o políticos a través de la explotación sexual de otra persona”<sup>12</sup>. En tanto que el acoso sexual puede tomar dimensiones específicas en situaciones del lugar de trabajo, por ejemplo entre empleados/personal o entre trabajadores y supervisores, la explotación y el abuso sexual también se producen fuera del contexto laboral —por ejemplo en abusos perpetrados por parte de la fuerza laboral de PGM contra miembros de la comunidad—.

### *Acoso sexual*

Tal como se observó anteriormente, el acoso sexual muchas veces se manifiesta en una situación laboral. Puede incluir avances verbales incómodos, solicitud de favores sexuales, comentarios sexuales inadecuados y cosificación, o conductas verbales o físicas de naturaleza sexual no deseadas. Las invitaciones o pedidos de citas no correspondidos —particularmente cuando los empleados sienten que sus puestos de trabajo dependen de cumplir con tales pedidos o de tolerar tales conductas— y la creación de un ambiente hostil en la oficina (como por ejemplo mostrando imágenes, sitios web, videos o protectores de pantalla sexualmente explícitos o sugestivos) también constituyen formas de acoso sexual. También podría darse una situación de *quid pro quo* para un comportamiento, mediante la cual los empleados o las personas en una posición de poder solicitan favores sexuales a cambio de oportunidades profesionales<sup>13</sup>.

“Se estima que la pérdida de productividad anual por acoso sexual en una compañía típica, dentro de la lista Fortune 500, es de \$6,7 millones”.

Fuente: IFC, *SheWorks: Putting Gender Smart Commitments into Practice at the Workplace* [Poner en práctica compromisos de género inteligentes en el lugar de trabajo].

<sup>11</sup> World Bank et al. “Violence Against Women Resource Guide” [Violencia contra las mujeres: Guía de recursos], <http://www.vawresourceguide.org/terminolgy>.

<sup>12</sup> United Nations Secretariat, “Secretary-General’s Bulletin: Special measures for protection from sexual exploitation and sexual abuse” [Boletín del Secretario General: Medidas especiales para la protección contra la explotación sexual y el abuso sexual], New York: United Nations, October 9, 2003, 1.

<sup>13</sup> Consulte: World Bank, “Violence Against Women Resource Guide” [Violencia contra las mujeres: Guía de recursos] <http://www.vawresourceguide.org/terminolgy>; UN Women, “What is Sexual Harassment?” [¿Qué es el acoso sexual?], <http://www.un.org/womenwatch/osagi/pdf/whatish.pdf>; Amy Luinstra, *Sexual Harassment in the Workplace* [Acoso sexual en el lugar de trabajo], Washington, DC: IFC, 2015, 3; Civility Partners, *White Paper: The Cost of Bad Behavior in the Work Place* [Informe técnico: El costo del mal comportamiento en el lugar de trabajo], San Diego: Stopt Solutions, January 2012, 3.

El acoso sexual es un problema mundial que afecta particularmente a las mujeres y a todos los niveles de empleo. De acuerdo con SheWorks, un informe de IFC, del 30 % al 50 % de las mujeres en América Latina, Japón, Malasia, Filipinas y Corea del Sur reportaron haber experimentado alguna forma de acoso sexual en el lugar de trabajo. Un estudio en Sudáfrica sobre personal femenino ubicó ese porcentaje en el 77 %. El informe cita una encuesta en mujeres de la Unión Europea que descubrió que el 75 % de las participantes con puestos de alta gerencia y el 74 % de las participantes con ocupaciones profesionales habían experimentado acoso sexual, en comparación con el 44 % observado en las participantes que se definieron como trabajadoras manuales calificadas<sup>14</sup>.

El acoso sexual es un problema que afecta a hombres y a mujeres. En Estados Unidos, los reclamos de acoso sexual presentados por hombres se duplicaron entre 1990 y 2009, si bien en otros contextos, los hombres pueden sentirse avergonzados o con menos voluntad de reportar situaciones de acoso<sup>15</sup>. Como reflejo de un consenso creciente, un mayor número de países está reconociendo como ilegal el acoso sexual en el lugar de trabajo<sup>16</sup>.

Ya sea que se produzca en forma intencional —como por ejemplo comentarios dirigidos a los empleados— o no intencional —como por ejemplo una atmósfera donde los empleados se sienten agredidos o amenazados— el acoso sexual crea un ambiente de trabajo degradante e inseguro. Ya sea de manera implícita o explícita, los empleados —particularmente los subordinados— pueden sentir que la queja o el rechazo podrían amenazar su empleo, su calificación de desempeño o tener impactos más sutiles, pero igualmente negativos en sus relaciones profesionales.

Si bien esto varía de un contexto a otro, particularmente de acuerdo con las prohibiciones legales y con el grado de cumplimiento de esas prohibiciones, hombres y mujeres pueden tener actitudes diferentes respecto de reportar comportamientos de acoso sexual. La evidencia muestra que, en casi el 50 % de los casos, el acoso se detiene después de haber sido reportado y, sin embargo, las víctimas siguen dudando si reportar o no. Algunas de las razones más comunes para no reportar situaciones de acoso sexual son:

- Protecciones legales o políticas corporativas limitadas
- Falta de conocimiento acerca de que la conducta es ilegal o que va en contra de las reglas
- Creencia de que el comportamiento no amerita ser reportado
- Preocupación acerca de las repercusiones en caso se haga el reporte
- Falta de pruebas de que ocurrió el acoso

---

<sup>14</sup> IFC, *SheWorks: Putting Gender Smart Commitments into Practice* [Poner en práctica compromisos de género inteligentes en el lugar de trabajo], Washington, DC: IFC, 2016, 50.

<sup>15</sup> IFC, *SheWorks: Putting Gender Smart Commitments into Practice* [Poner en práctica compromisos de género inteligentes en el lugar de trabajo], 51.

<sup>16</sup> Ellen Pinkos Cobb, “Sexual Harassment Law Evolving Globally” [La legislación sobre acoso sexual evoluciona en el mundo] Society for Human Resource Management, 3 de diciembre de 2014, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/global-hr/pages/sexual-harassment-law-global.aspx>.

Las compañías tienen distintas obligaciones legales en lo que se refiere al acoso sexual y a la violencia basada en género. El acoso sexual en el lugar de trabajo es un asunto laboral e implica directamente al empleador y requiere su intervención. En muchos países, la violencia basada en género en la comunidad es un delito y puede no implicar directamente al empleador. No obstante, las empresas pueden adoptar pasos importantes para respaldar a los empleados y ayudarles a enfrentar estas situaciones. Las compañías de PGM también pueden adoptar una postura firme de tolerancia cero frente a la violencia basada en género perpetrada por sus empleados.

## **ABORDAR EL ACOSO SEXUAL Y LA VIOLENCIA BASADA EN GÉNERO: JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA PARA QUE LAS OPERADORAS DE PGM ADOPTEN UNA POSICIÓN FIRME**

El acoso sexual en el lugar de trabajo, así como también lo que los empleados hacen o experimentan en sus hogares, puede tener consecuencias graves para las compañías de PGM. Abordar estos problemas de manera frontal puede aportar beneficios importantes. Reducir el acoso sexual en el sitio de operación, brindar servicios de apoyo a los sobrevivientes de violencia basada en género dentro de la comunidad y desarrollar actividades para abordar y reducir la violencia basada en género en las comunidades dentro del área de influencia del proyecto puede ayudar a fortalecer las relaciones con la comunidad, a mejorar la productividad, a reducir la rotación de personal y a permitir que las compañías lideren un cambio en las actitudes hacia el acoso sexual y la violencia basada en género. Si bien enfrentar lo que sucede por fuera del lugar de trabajo puede ser una cuestión más compleja para las empresas de PGM, en muchos países el abordaje y la prevención del acoso sexual están firmemente incorporados dentro de las obligaciones legales de la compañía. Más aún, el costo de la capacitación y la prevención puede ser mínimo en comparación con los potenciales costos para las compañías si se formularan alegaciones de acoso sexual. El estudio realizado por SheWorks estima que los programas de capacitación de empleados pueden tener un costo de apenas \$50 por empleado. En comparación, durante el 2011 solamente, el costo de resolver 1400 reclamos por acoso sexual presentados contra empresas de Estados Unidos (de un total de 11 300 quejas) ascendió a un total de \$52 millones<sup>17</sup>.

Además del riesgo de litigio, la falta de abordaje del acoso sexual y de la violencia basada en género trae aparejados otros importantes costos económicos, que se describen brevemente a continuación.

### **Menor productividad y mayor rotación de personal**

Las situaciones de acoso en el lugar de trabajo pueden crear un ambiente laboral de inseguridad, falta de respaldo, indiferente o incluso amenazante. Esto puede provocar estrés, ansiedad, temor y falta de concentración en los empleados, lo cual puede disminuir la productividad y/o incrementar la rotación<sup>18</sup>. Si bien puede haber variaciones en las metodologías aplicadas para cuantificar los costos

---

<sup>17</sup> IFC, *SheWorks: Putting Gender Smart Commitments into Practice* [Poner en práctica compromisos de género inteligentes en el lugar de trabajo], 54.

<sup>18</sup> Business Coalition for Women, *Black Eyes Cost Business* [Los ojos morados son caros para el negocio], Port Moresby: BCFW, 2014, 2.

del acoso sexual, las cifras son aleccionadoras. Un estudio realizado dentro de las 500 principales compañías de la revista Fortune, estimó que los costos del acoso sexual rondan los \$6,7 millones al año por ausentismo, baja productividad y rotación de empleados. Además del costo en el negocio, el acoso sexual puede tener también un costo importante para la comunidad. En Estados Unidos, los empleados del Estado que padecieron acoso sexual perdieron \$4,4 millones en salarios y 973 000 horas de licencia sin sueldo por año, lo que no solo impacta en la productividad laboral, sino también en las familias y en las comunidades de las personas afectadas también<sup>19</sup>.

Lo que los empleados experimentan en el hogar también puede afectar directamente la productividad en el trabajo. De acuerdo con un estudio del instituto para el desarrollo de ultramar, el Overseas Development Institute, de Papúa Nueva Guinea, la violencia experimentada en el hogar dio como resultado “ausentismo, menor eficiencia en el trabajo, dimisión y dificultades en el reclutamiento y promoción de las mujeres”<sup>20</sup>. De acuerdo con la organización Business Coalition for Women de PNG, la violencia de pareja provoca que los empleados pierdan 11 días de trabajo por año, en promedio, ya sea para el propio cuidado o para la atención de otros. Esto puede significar una pérdida de horas trabajadas de hasta el 10 % en los salarios anuales de una compañía<sup>21</sup>. En Estados Unidos, la violencia basada en género es la causa de aproximadamente \$8 millones por pérdida de jornadas laborales pagas por año. En Australia, se ha estimado que, por cada mujer que padece violencia, se produce una pérdida de \$1500 por merma en actividades productivas<sup>22</sup>.

Aun cuando los empleados técnicamente no falten al trabajo, “el presentismo” (situación en la que los empleados están presentes en el lugar de trabajo pero distraídos o no concentrados, debido a traumas o preocupaciones familiares) puede amenazar no solo la productividad, sino además presentar un riesgo de seguridad. “[La violencia basada en género] impide que las víctimas se desempeñen en su máxima capacidad en el trabajo, dificulta el avance en la carrera y afecta fuertemente los costos de los empleadores en términos de tiempo perdido del personal y de productividad perdida”<sup>23</sup>.

En países con servicios sociales sólidos, puede que la empresa no tenga que afrontar gran parte de los costos asociados con la violencia de pareja, pero en países en desarrollo donde los servicios sociales no son tan sólidos y donde las familias con frecuencia son un componente clave del sistema de cuidado, puede que las compañías afronten un costo mucho más alto por la violencia de pareja<sup>24</sup>.

---

<sup>19</sup> IFC, *SheWorks: Putting Gender Smart Commitments into Practice* [Poner en práctica compromisos de género inteligentes en el lugar de trabajo], 53, 54.

<sup>20</sup> Carolin Williams, *How to Calculate the Cost to Business of Gender-Based Violence in Papua New Guinea: Review of Existing Approaches and Methodologies* [Cómo calcular el costo económico de la violencia basada en género en Papúa Nueva Guinea: Revisión de los enfoques y metodologías existentes], London: ODI, 2014, 3.

<sup>21</sup> Amy Luinstra, “In Papua New Guinea, Empowering Women is Smart Business” [En Papúa Nueva Guinea, empoderar a las mujeres es inteligencia de negocios], World Bank Blog, August 2016, <https://blogs.worldbank.org/voices/papua-new-guinea-empowering-women-smart-business>.

<sup>22</sup> Business Coalition for Women, *Black Eyes Cost Business* [Los ojos morados son caros para el negocio], 2.

<sup>23</sup> Business Coalition for Women, *Addressing Violence is Smart Business* [Abordar la violencia es inteligencia de negocios], Port Moresby: 2014, 4.

<sup>24</sup> Carolin Williams, *How to Calculate the Cost to Business of Gender-Based Violence in Papua New Guinea* [Cómo calcular el costo económico de la violencia basada en género en Papúa Nueva Guinea], 4-5.

## Responsabilidad legal

En muchos países, el acoso sexual en el lugar de trabajo está prohibido por ley. Las empresas deben conocer sus responsabilidades legales y hasta qué punto se las considera responsables de los comportamientos de sus empleados y contratistas, y/o responsables de proporcionar capacitación a sus empleados en temas como el acoso sexual en el lugar de trabajo. Las políticas y los programas relacionados con el acoso sexual deben tomar en consideración el contexto local; sin embargo, tales políticas también deben ser consistentes entre las distintas oficinas centrales y todas las oficinas de países, aun cuando esta consistencia signifique ir más allá de las exigencias legales locales.

Las compañías que no adoptan medidas adecuadas para abordar el problema y proteger a sus empleados pueden ser responsables por daños y perjuicios ante ellos. Por ejemplo, en 2012, un ex empleado de un hospital en California recibió \$168 millones de compensación en un caso por repetidas quejas sobre acoso verbal y manoseo<sup>25</sup>. Además de las implicancias para la persona perpetradora, en determinadas circunstancias, los gerentes también corren el riesgo de ser responsables ante la ley. En algunos sistemas legales, si se determina que eran conscientes de la situación, o deberían haberlo sido, o si hubo una posibilidad de alto riesgo de acoso sexual que no fue abordada, los gerentes pueden ser considerados responsables por ser cómplices del acoso sexual<sup>26</sup>.

“Las mujeres designadas en puestos clave trabajan codo a codo con los hombres, muchas veces aisladas y, con frecuencia, están en riesgo de abuso y/o acoso sexuales”.

— Doret Botha, “Las mujeres en minería todavía son explotadas y acosadas sexualmente”

Fuente: *South African Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, No 1, 2016.

## Abordar el acoso sexual y la violencia de pareja con sensibilidad

Cambiar la cultura corporativa y/o respaldar a los empleados que han padecido violencia en el hogar puede ser un tema sumamente delicado, y aun cuando sea ilegal y/o viole la política de la compañía, puede haber distintos grados de sensibilidad y aceptación cultural del problema. Los empleadores deben contar con políticas para determinar cuándo involucrar a las autoridades y cuándo los problemas se deben abordar internamente. Como mínimo, las políticas deben estar guiadas de acuerdo con los códigos legislativos locales.

Las compañías también deben implementar protocolos para reportar, rendir cuentas y llegar a una resolución justa del conflicto, para generar un ambiente de trabajo confiable. Es importante destacar que los empleados mismos podrían estar preocupados respecto de comentar o no sus experiencias de acoso sexual en el trabajo por temor a recibir represalias, a que no resulten creíbles o a perder sus empleos. En las situaciones donde existe un alto nivel de violencia dentro de la

<sup>25</sup> eLeap, “Understanding the Employers’ Role and the Cost of Sexual Harassment” [Comprender el rol del empleador y el costo del acoso sexual] 2016, <http://www.eleapsoftware.com/understanding-the-employers-role-and-the-cost-of-sexual-harassment/>.

<sup>26</sup> IFC, *SheWorks: Putting Gender Smart Commitments into Practice* [Poner en práctica compromisos de género inteligentes en el lugar de trabajo], 54.

cultura o de la comunidad local, puede que los empleados no se sientan cómodos de reportar ese tipo de situaciones o de recurrir a su empleador en busca de ayuda.

Este set de herramientas está diseñado para generar conciencia y ayudar a las empresas a comprender más claramente cómo prevenir el acoso sexual en el lugar de trabajo; cómo proporcionar respaldo a los empleados que sufren violencia de pareja; y cómo abordar formas que hacen que su presencia en una comunidad pueda contribuir a la violencia basada en género. También incluye herramientas para evaluación, acciones y monitoreo. Las herramientas se basan en datos concretos. También se recomienda que las compañías consideren asociarse con expertos en lo que se refiere a los aspectos éticos y a la metodología de trabajo con los sobrevivientes de violencia basada en género, en vista de la sensibilidad de este tema.

El acoso sexual en el lugar de trabajo puede estar estrechamente relacionado con las normas de género en la comunidad dentro del área de influencia del proyecto. Como resultado, las compañías deben tomar en consideración estrategias integrales para producir un cambio cultural más amplio para combatir la violencia basada en género —que afecta no solo a lo que sucede en el lugar de trabajo, sino también en la comunidad de un modo más amplio—.

El Set de herramientas 4 brinda pautas para abordar por separado asuntos en el lugar de trabajo y en la comunidad, aun en situaciones donde están interconectadas. Esto permitirá recoger información variada, en diversos contextos, para trabajar con distintas audiencias y sensibilidades.



---

## SET DE HERRAMIENTAS 4: Herramientas para abordar la violencia basada en género, que incluye acoso sexual, explotación y abuso sexual, así como violencia de pareja

¿Cuáles son los pasos que su compañía puede adoptar para abordar el acoso sexual en el lugar de trabajo, así como también la violencia basada en género —particularmente la explotación y abuso sexual, así como la violencia de pareja— en la comunidad?

El Set de herramientas 4 presenta siete herramientas diseñadas para ayudarle a evaluar el clima alrededor del acoso sexual y la violencia basada en género en el lugar de trabajo y en la comunidad en el área de influencia del proyecto; a implementar políticas apropiadas, códigos de conducta y capacitaciones para abordar y evitar que ocurran estas situaciones, así como monitorear el avance. De ninguna manera pretende ser un enfoque exhaustivo, especialmente en lo que se refiere al tratamiento de la violencia de pareja, la explotación y abuso sexual. Cabe mencionar que las acciones y esfuerzos que aquí se sugieren deben ser consultados con expertos con experiencia específica en violencia basada en género, y también encarados por estos profesionales. Esto asegurará un enfoque sensible y apropiado al contexto, además de la coordinación con los recursos locales pertinentes para brindar apoyo y protección a las personas sobrevivientes de violencia basada en género.

Las herramientas le ayudarán a:

- **Evaluar y preparar:** Evaluar la capacidad de su empresa de comprender la brecha de género en su fuerza laboral y tomar acción sobre la misma, así como desplegar personal, estructuras y planes para abordar estas cuestiones.
- **Abordar:** Adoptar acciones prácticas específicas para incrementar la diversidad de género, la inclusión y las oportunidades equitativas de género a través del reclutamiento, la retención y la promoción.
- **Monitorear y mantener:** Monitorear el avance e institucionalizar mecanismos para asegurar la mejora continua y un avance sostenido.

La tabla 4-A presenta a continuación un resumen del set de herramientas basado en áreas temáticas y actores clave dentro de la empresa que atenderán las acciones e intervenciones y serán responsables de ellas.



**TABLA 4-A** Resumen del Set de herramientas 4

HERRAMIENTA	DESTINATARIOS	OBJETIVO
<b>EVALUAR y PREPARAR</b>		
<b>HERRAMIENTA 4.1:</b> Términos de referencia para una evaluación sobre el acoso sexual y un estudio de línea de base de la violencia basada en género	Recursos Humanos	Comprender e identificar los incidentes y el clima con relación al acoso sexual y la violencia basada en género
<b>HERRAMIENTA 4.2:</b> Evaluación de la violencia basada en género en la comunidad	Relaciones Comunitarias	Comprender de qué manera las operaciones de PGM pueden tener un impacto en la violencia basada en género en la comunidad
<b>ABORDAR</b>		
<b>HERRAMIENTA 4.3:</b> Modelo de política sobre acoso sexual	Recursos Humanos	Desarrollar un modelo de política sobre acoso sexual
<b>HERRAMIENTA 4.4:</b> Modelo de política sobre violencia de pareja y violencia basada en género	Recursos Humanos	Desarrollar políticas laborales integrales que aborden la violencia de pareja y la violencia basada en género
<b>HERRAMIENTA 4.5:</b> Términos de referencia para la capacitación sobre acoso sexual y para el diseño de un proceso de atención de quejas y reclamos ante la violencia basada en género	Recursos Humanos, Capacitación	Contratar una persona consultora experta para brindar capacitación en materia de acoso sexual
<b>HERRAMIENTA 4.6:</b> Modelo de código de conducta sobre violencia basada en género para compañías, contratistas y empleados	Recursos Humanos	Desarrollar un compromiso a nivel de la compañía y a nivel personal para prevenir, reportar y abordar la violencia basada en género
<b>MONITOREAR y MANTENER</b>		
<b>HERRAMIENTA 4.7:</b> Desarrollo de enfoques para monitorear y mantener el avance en pos de la reducción del acoso sexual y la violencia basada en género	Recursos Humanos, Capacitación	Desarrollar un enfoque para monitorear y mantener el avance en pos de la reducción del acoso sexual y la violencia basada en género

---

## HERRAMIENTAS 4.1-4.2: Evaluar y preparar

Esta sección incluye dos herramientas destinadas a ayudarle a evaluar la situación actual en lo que se refiere al acoso sexual, tanto dentro de su compañía como en la comunidad en general.

Para abordar las situaciones de acoso y abuso sexuales que puedan estar ocurriendo en el lugar de trabajo, primero es necesario que comprenda la extensión de este problema, las cuestiones institucionales o estructurales que pueden estar contribuyendo a que se produzcan, y las maneras en las cuales el acoso sexual puede reflejar temas mayores dentro de la cultura de su compañía. Comprender las normas de género dentro de la comunidad puede ser un aporte para esta base de conocimientos, especialmente cuando dichas normas de género podrían estar desempeñando un papel clave en el grado de acoso sexual dentro del lugar de trabajo. La Herramienta 4.1 establece un marco de trabajo para desarrollar los términos de referencia para la contratación de un experto que pueda ayudar a realizar una evaluación del lugar de trabajo en lo que se refiere a estas cuestiones.

La violencia basada en género no es un tema exclusivo del lugar de trabajo; también ocurre en las comunidades en todo mundo. La prevalencia, grado de aceptación y respuesta frente a la violencia doméstica y basada en género pueden tener dimensiones culturales que pueden verse exacerbadas por los cambios sociales y económicos que se producen a la par de los proyectos de PGM. En muchos países, aun cuando la violencia basada en género está penalizada, todavía puede seguir siendo un problema muy generalizado. Esto se debe a la tradición, las actitudes y la falta de conciencia y coordinación entre los sistemas judiciales, policiales y de atención de la salud, lo que resulta en una inadecuada documentación y acción judicial sobre las personas perpetradoras. En consecuencia, la educación, la sensibilización y la generación de capacidades en relación a la violencia basada en género en las municipalidades locales, los funcionarios del gobierno y los miembros de la comunidad son todos aspectos igualmente críticos en el esfuerzo por desterrar gradualmente los distintos tipos de creencias y expectativas culturales que permiten que la violencia basada en género ocurra y persista. La Herramienta 4.2 brinda orientación para llevar a cabo una evaluación de la violencia basada en género en las comunidades en el área de influencia del proyecto.

## HERRAMIENTA 4.1:

### Términos de referencia para una evaluación sobre el acoso sexual y un estudio de línea de base de la violencia basada en género

► **OBJETIVO:** Comprender el clima de acoso sexual.

► **DESTINATARIO:** Recursos Humanos.

Aquí se presentan algunas preguntas clave para explorar:

- ¿El personal sabe qué constituye acoso sexual?
- ¿Se han reportado dentro de la compañía incidentes de acoso sexual?
- ¿Existe algún mecanismo de presentación de quejas/reclamos formal o informal y el personal lo conoce?
- ¿Cómo se han tratado este tipo de quejas en el pasado?
- ¿Qué pasó con las personas perpetradoras?
- ¿Existen situaciones o áreas específicas del lugar de trabajo, o ciertas tareas, donde las mujeres se sienten menos seguras —como por ejemplo el alojamiento en el sitio de operaciones, durante el transporte o en actividades subterráneas—?
- ¿Los empleados sienten que la gerencia es consciente y que brinda respuestas frente a estas situaciones?
- Si los empleados están experimentando acoso sexual, ¿sienten que la compañía es consciente y les brinda servicios de respaldo suficiente?
- ¿Hasta qué punto el acoso sexual parece ser parte de la cultura corporativa y hasta qué punto está conectado con actitudes hacia la violencia basada en género en la comunidad en general?
- ¿En qué medida los empleados utilizan los servicios de respaldo para violencia de pareja subvencionados por la compañía?

#### Realizar investigaciones sobre acoso sexual y violencia basada en género

Tenga en cuenta que el modelo de términos de referencia que se presenta a continuación NO busca preguntar a los empleados sobre sus propias experiencias con los temas de acoso sexual y violencia de pareja. Por el contrario, pretende evaluar en qué medida el acoso sexual se reporta y cómo es manejado; cuál es el grado de uso de los servicios de apoyo promovidos por la compañía ante experiencias de violencia de pareja; y cuál es el estado del mecanismo de la empresa para la atención de quejas y su reparación. La recolección de datos está concentrada principalmente en el acoso sexual en el lugar de trabajo; para entender la prevalencia de la violencia de pareja deben utilizarse encuestas nacionales y mundiales en esta materia.

Para lograr comprender el acoso sexual y la violencia dentro de la compañía, y también entre los empleados, reúna los datos existentes sobre incidentes, reportes y tratamiento dado a casos de acoso sexual —por ejemplo, revisando los registros de reportes y cómo se trataron, reuniéndose

con la persona de defensoría o analizando los mecanismos de atención de quejas y reclamos para comprender mejor de qué manera son usados— y también las estadísticas sobre el grado de adopción de los servicios de apoyo que subvenciona la compañía ante experiencias de violencia de pareja.

Si su empresa planea realizar una auditoría de género exhaustiva, puede incorporar dicha evaluación dentro de su auditoría (ver en la Herramienta 1.1 los términos de referencia para una auditoría de género).

Si no está realizando una auditoría de género, revise la información consolidada junto con los datos disponibles a nivel corporativo/de Recursos Humanos. Por ejemplo: ¿Existe mayor número de incidentes de acoso sexual en los equipos compuestos por menos mujeres? ¿Existe alguna correlación entre los equipos con puestos gerenciales a cargo de mujeres y la tasa de acoso sexual y/o el grado en el que el personal siente que puede reportar esas situaciones o la confianza que tiene en el sistema de reporte? ¿Los incidentes de acoso sexual reflejan las percepciones del personal respecto del valor de las mujeres en la compañía?

Al igual que con la auditoría de género, la atención hacia el acoso sexual debe ser consistente en los distintos sitios de operaciones de la compañía, lo que incluye las oficinas centrales, las oficinas de países y los sitios de trabajo locales, así como también a través de todos los niveles de la fuerza laboral.

#### **BOX 4-A Tratamiento cuidadoso: Investigación sensible y exhaustiva sobre violencia basada en género y acoso sexual**

Dada la naturaleza sumamente delicada de estas cuestiones, la investigación debe ser llevada a cabo con cuidado y de manera responsable. Aquí se presentan algunas pautas:

- Tenga en cuenta que durante el proceso de investigación puede salir a la luz información sobre experiencias de acoso sexual que los empleados han experimentado en persona.
- Deje en claro que la información compartida en el contexto de este estudio conservará su carácter de confidencial.
- Para la realización de estos estudios, contrate a profesionales calificados y con entrenamiento: Estos profesionales deben saber cómo detectar situaciones de trauma y tener información disponible para derivar a las personas a los servicios de tratamiento, según sea necesario.
- Incluya los servicios de derivación como parte del apoyo a los empleados.

Tenga en cuenta que estas recomendaciones no están destinadas a disuadir a las compañías de realizar evaluaciones con relación a los temas de acoso sexual y violencia basada en género, sino más bien están dirigidas a asegurar que los resultados de esas encuestas contribuyan de manera constructiva, tanto a la comprensión de estos temas como a la definición de un punto de partida para su abordaje<sup>27</sup>.

<sup>27</sup> A continuación se presentan recursos útiles de lectura adicional sobre pautas éticas y de seguridad para realizar investigaciones sobre violencia basada en género: World Health Organization, "Putting women first: Ethical and safety recommendations for research on domestic violence against women" [Las mujeres primero: Recomendaciones éticas y de seguridad para la investigación sobre violencia doméstica contra las mujeres], Geneva: World Health Organization, 2001; M. Ellsberg, and L. Heise, *Researching Violence Against Women: A Practical Guide for Researchers and Activists* [Investigar la violencia contra las mujeres: Guía práctica para investigadores y activistas], Washington DC: World Health Organization and PATH, 2005; R. Jewkes, E. Dartnall e Y. Sikweyiya, "Ethical and Safety Recommendations for Research on Perpetration of Sexual Violence" [Recomendaciones éticas y de seguridad para la investigación sobre actos de violencia sexual perpetrados], Paper for the Sexual Violence Research Initiative, Pretoria, South Africa: Medical Research Council, 2012.

A continuación se presenta un modelo de términos de referencia para una evaluación sobre el tema de acoso sexual que se puede ser usada en conjunto con los TdR para capacitación en torno al tema de acoso sexual (Herramienta 4.6). Este modelo le ayudará a evaluar las percepciones de los empleados tanto dentro como fuera del sitio de trabajo. No está destinado a identificar situaciones de acoso sexual o violencia basada en género experimentadas por miembros de las comunidades aledañas que no son empleados de la compañía, tales como los incidentes perpetrados por los contratistas.

## TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA EVALUACIÓN SOBRE EL CONOCIMIENTO Y LAS ACTITUDES HACIA EL ACOSO SEXUAL

### Introducción

[*Nombre de la compañía*] está comprometida con la creación de un ambiente de trabajo libre de acoso sexual y a brindar respaldo a nuestros empleados y a los miembros de la comunidad que puedan haber experimentado violencia de pareja u otras formas de violencia basada en género. Con este propósito, [*Compañía*] está llevando a cabo una evaluación para comprender distintos aspectos clave en lo que se refiere al conocimiento y las actitudes respecto del acoso sexual en el lugar de trabajo, y sobre aquel que los empleados puedan experimentar fuera del lugar de trabajo, con el fin de que podamos desarrollar la capacitación, el apoyo o los servicios de derivación que sean necesarios para el personal.

Estos TdR se aplican para realizar el estudio de línea de base [*y para implementar las actividades de capacitación y asesoría relacionadas con su seguimiento*].

### Objetivo

El objetivo de esta evaluación es desarrollar la comprensión de temas clave relacionados con el acoso sexual, la violencia basada en género y violencia de pareja que afecten a los empleados de [*Compañía*] dentro y fuera del lugar de trabajo. Los temas clave que se abarcarán incluyen, pero no se limitan a:

- Acoso sexual
  - » Acoso sexual en el lugar de trabajo: ¿Con qué tipo de información cuenta [*Compañía*] sobre incidentes de acoso sexual dentro de la compañía?
  - » ¿De qué manera se recopila actualmente la información para el monitoreo y seguimiento de los incidentes, en forma general?
  - » ¿Cuál es el registro de la respuesta corporativa ante las alegaciones de acoso sexual entre sus empleados, entre supervisores y supervisados, que incluye de qué manera se trata a las personas que reportan un incidente y a las personas perpetradoras?
  - » ¿[*Compañía*] cuenta con una política sobre acoso sexual?
  - » Si es así, ¿cómo se implementa, por ejemplo, durante la inducción a los empleados nuevos o durante otras oportunidades de capacitación?
  - » ¿Cuál es el nivel de sensibilización y conocimiento sobre los aspectos fundamentales del acoso sexual?

- » ¿El personal ha recibido capacitación en temas de acoso sexual? En caso de ser así, ¿cuál es el alcance de la capacitación?
- Violencia de pareja y explotación y abuso sexual:
  - » ¿Hay datos disponibles sobre violencia de pareja y explotación y abuso sexual a nivel nacional que puedan ser empleados para comprender la prevalencia de la violencia de pareja y la explotación y abuso sexual en la comunidad?
  - » ¿Cuáles son los servicios de apoyo que actualmente [*Compañía*] pone a disposición de las víctimas de violencia de pareja y a los miembros de su familia/personas a cargo de su cuidado?
  - » ¿Cuál es el nivel de uso de estos servicios?

Esta evaluación dará como resultado una lista de: recomendaciones sobre capacitación en temas de acoso sexual, violencia basada en género, violencia de pareja y explotación y abuso sexual; el desarrollo de servicios de apoyo, defensoría y atención de quejas para las víctimas; el desarrollo de un código de conducta para el personal; y una política relacionada con el acoso sexual y/o la violencia basada en género.

### Alcance del trabajo

La persona consultora será responsable de llevar a cabo una evaluación exhaustiva que explore los temas que se indican a continuación (sin que ello implique una limitación)<sup>28</sup>. Todos los hallazgos deben conservarse estrictamente en forma anónima, a menos que el personal desee reportar públicamente su experiencia:

- ¿El personal reportaría situaciones de acoso sexual experimentadas en el lugar de trabajo? ¿Por qué sí o por qué no?
  - » Analice los datos existentes, determine cuáles son los equipos que tienen la mayor incidencia de reportes de acoso sexual; tome en consideración los factores que pueden haber dado como resultado esta mayor incidencia y también cuál podría ser la razón de estas mayores tasas de reportes en comparación con otros equipos.
- ¿El personal ha recibido capacitación en temas de acoso sexual?
- ¿El personal ha recibido capacitación sobre el código de conducta y las políticas sobre acoso sexual de la compañía, si es que existen?
- ¿Hay un protocolo implementado para reportar los incidentes en el lugar de trabajo?
  - » ¿El personal conoce los protocolos para reportar incidentes, si es que existen?
  - » ¿Se sienten confiados para utilizar el sistema?
- ¿Cuál es el grado de confianza del personal respecto de la confidencialidad de los reportes?
  - » El personal confía que:
    - › ¿Las quejas y reclamos se tomarán con seriedad?

<sup>28</sup> De acuerdo con el tamaño de la compañía y de los recursos disponibles, especifique el alcance de la evaluación. Decida si se encuestará a todos los empleados o solo a una muestra y defina una metodología de muestreo.

- › ¿Se adoptarán acciones para respaldarlos/castigar a las personas perpetradoras?
  - › ¿La compañía trabajará para asegurar que la presentación de reportes no tenga impacto negativo en la carrera de la persona que hace el reporte?
- ¿Cuál ha sido la respuesta corporativa ante las alegaciones de acoso sexual entre sus empleados, y de qué manera se trata a las personas que reportan un incidente y a las personas perpetradoras?
  - » ¿Se han adoptado acciones para modificar las modalidades de trabajo o para abordar situaciones problemáticas de forma tal que no tengan un impacto negativo en las personas que reportan un incidente?
- ¿La compañía cuenta con una política o con servicios para apoyar a los empleados que atraviesan situaciones de violencia de pareja o explotación y abuso sexual —ya sea ellos mismos o a los miembros de su familia—? Dicho apoyo podría incluir consejería, licencia, préstamos con baja tasa de interés u otros servicios.
- ¿Las políticas se aplican de manera homogénea en todas las oficinas de país y las de operaciones locales, o son solo aplicables a nivel de sede central?
- ¿Se implementan políticas contra el acoso sexual en el lugar de trabajo?
- ¿La compañía cuenta con un código de conducta que describe las expectativas sobre el comportamiento de los empleados?
  - » ¿Las políticas se aplican de manera homogénea en todas las oficinas de país y de operaciones locales, o son solo aplicables a nivel de sede central?
- ¿Cuál es el porcentaje de pérdida de ganancias y de productividad atribuible a situaciones de acoso sexual, explotación y abuso sexual, y violencia de pareja en el personal?<sup>29</sup> Las consideraciones clave deben incluir:
  - » Tasas de ausentismo por motivos de acoso sexual o violencia de pareja (a partir de datos disponibles existentes) y los costos asociados.
  - » Tasas de presentismo: donde el personal ha desatendido la productividad, por motivos de acoso sexual o violencia de pareja (a partir de datos disponibles existentes).
  - » Costos de rotación de personal asociados con acoso sexual y violencia de pareja, cuando fuere posible<sup>30</sup>.

Es de esperar que los consultores lleven a cabo esta evaluación a través de encuestas, grupos de discusión y entrevistas con informantes clave, según corresponda, y que en todo momento tengan presente la confidencialidad y la sensibilidad del tema. Si bien la confidencialidad del personal es de importancia crítica, y no se debería indagar sobre las experiencias personales de los empleados, los

<sup>29</sup> Para más información sobre cómo determinar los costos del acoso sexual y la violencia basada en género consulte: Ashe et al. “Methodological Approaches for Estimating the Economic Costs of Violence against Women and Girls” [Enfoques metodológicos para estimar los costos económicos de la violencia contra mujeres y niñas], What Works y UK Aid, <https://www.whatworks.co.za/documents/publications/90-methodological-approaches-for-estimating-the-economic-costs-of-vawg/file>.

<sup>30</sup> IFC, “Case Study: Assessing Gender-Based Violence with Companies in PNG” [Estudio de caso: Evaluar la violencia basada en género con las compañías en PNG], Washington, DC: IFC, 2.

consultores también deben esforzarse por brindar información específica y detallada acerca de: en qué medida el personal reconoce la existencia de situaciones de acoso sexual como un problema en el lugar de trabajo; cuál es el grado de confianza (o desconfianza) en los mecanismos actuales para la atención de quejas y reclamos; si sienten que la compañía proporciona servicios adecuados para los sobrevivientes de explotación y abuso y sexual, y de violencia de pareja; acerca de cómo se pueden mejorar los protocolos y servicios actuales; y sobre la capacitación y los servicios que se requieren.

Los consultores aplicarán los resultados de esta evaluación para preparar un informe detallado que responda a las siguientes preguntas clave:

- ¿[La Compañía] implementa políticas y programas apropiados e integrales sobre acoso sexual en el lugar de trabajo y sobre apoyo a los sobrevivientes de violencia de pareja y explotación y abuso sexual?
- ¿Hay recomendaciones para modificar o actualizar de alguna manera estas políticas?
- ¿[La Compañía] cuenta con procesos apropiados de quejas y reclamos, así como de respuesta a los mismo?
- ¿Los empleados se sienten cómodos utilizando los procesos actualmente vigentes?, y si no es así ¿por qué no?
- ¿Los empleados se sienten confiados de que este sistema dará como resultado una investigación justa y confidencial, sanciones apropiadas y acciones de mitigación de las potenciales consecuencias que pudiera acarrear para las personas que reportan un incidente?
- ¿El personal ha recibido capacitación adecuada sobre acoso sexual, sobre cómo identificarlo y sobre las expectativas de la compañía respecto del comportamiento dentro y fuera del lugar de trabajo?
- Si existen datos disponibles, ¿cuál es la cifra de pérdida de tiempo laboral/pérdida de ganancias debido a situaciones de violencia de pareja?
- ¿De qué manera puede [la Compañía] mejorar su apoyo a los empleados que están padeciendo violencia de pareja?
- ¿Los empleados sienten que su empleador brinda apoyo adecuado para los sobrevivientes de violencia de pareja y para quienes brindan cuidado a los sobrevivientes?

*[Si se ha realizado una auditoría de género, compare los resultados de esta evaluación con los de la auditoría de género, con el fin de identificar tendencias o correlaciones entre la posición de las mujeres en la compañía y la prevalencia de mujeres en equipos y/o en puestos de liderazgo. ¿Existen correlaciones entre la manera en que las mujeres están representadas dentro de la compañía y la incidencia y reporte de acoso sexual?]*

Documentos a presentar

- Metodología de estudio, que incluya las consideraciones éticas y de seguridad que se aplicarán
- Informe preliminar
- Informe final



## HERRAMIENTA 4.2:

### Evaluación de la violencia basada en género en la comunidad

- ▶ **OBJETIVO:** Asegurar que el equipo de relaciones comunitarias comprenda la violencia basada en género y cuente con los elementos para abordarla cuando sea exacerbada por las operaciones del proyecto.
- ▶ **DESTINATARIOS:** Equipo de Relaciones Comunitarias o experto de género independiente.

Mientras la Herramienta 4.1 examina casos de acoso sexual en el lugar de trabajo y las respuestas en el mismo lugar de trabajo frente a la violencia de pareja y a la explotación y abuso sexual que pueden estar afectando a los empleados, esta herramienta examina los dinamizadores de la violencia basada en género en la comunidad relacionados con la presencia de proyectos de petróleo, gas y minería y recomienda maneras de abordar estos problemas.

### JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA PARA ABORDAR EL INCREMENTO DE LA VIOLENCIA BASADA EN GÉNERO A PUERTAS AFUERA DEL PROYECTO, EN LAS COMUNIDADES DENTRO DE SU ÁREA DE INFLUENCIA

Tal como se menciona en la introducción de este set de herramientas, la violencia basada en género es un asunto de derechos humanos. Como también se destaca en la introducción, la violencia basada en género que afecta a miembros de la comunidad que son a su vez empleados de la compañía, puede representar una importante causal de pérdida de productividad y ausentismo laboral.

La violencia basada en género entre contratistas y miembros de la comunidad puede derivar en juicios, pérdida de la licencia social, falta de confianza por parte de los inversores y daños al prestigio de la compañía. Si hay violencia en la comunidad, su atribución a la compañía de PGM es menos directa. Sin embargo, las compañías interesadas en asumir un buen comportamiento cívico y actuar de buena fe —y también en mantener la licencia social para operar— deben evaluar, reconocer y abordar el problema cuando surge, sea como resultado directo o indirecto de las operaciones industriales. Permitir que el problema continúe o se agrave puede afectar negativamente el bienestar de la comunidad así como la sostenibilidad del proyecto.

### CÓMO EVALUAR, ABORDAR Y MONITOREAR LA VIOLENCIA BASADA EN GÉNERO MEDIANTE LAS ACTIVIDADES DE DESARROLLO DE RELACIONES CON LA COMUNIDAD

Es posible que para muchas personas la violencia basada en género resulte un tema demasiado delicado para ser discutido. Sin embargo, comprender si las operaciones contribuyen a la violencia, y de qué manera, así como entender la prevalencia de la violencia basada en género y las tendencias dentro de la comunidad local, es clave para identificar las maneras de responder. Dada la sensibilidad asociada con la recopilación de datos sobre violencia basada en género, enfocarse en encontrar y agrupar datos existentes —en lugar de tratar de recoger información nueva y original preguntando

a las personas acerca de sus experiencias personales con relación a la violencia basada en género— sentará las bases para un abordaje menos complejo y más directo.

### **Evaluación de la violencia basada en género mediante estudios de línea de base y evaluaciones de impacto**

Todos los pasos de la fase de evaluación de una empresa deben incluir técnicas adecuadas y preguntas concebidas para adquirir información sobre la prevalencia y riesgo de la violencia basada en género. Estas técnicas deben incluir la recolección de datos sobre tendencias y reporte sobre violencia basada en género, así como acerca de la estructura social y las dinámicas de poder dentro de la comunidad y sus hogares. Comprender estas actitudes y dinámicas—inclusive el grado de confianza en el reporte, la aplicación de las normas y los servicios de apoyo— puede ayudarle a aprender más sobre cómo se experimenta y se aborda actualmente la violencia basada en género. Asimismo, estos esfuerzos deben incluir el seguimiento de las maneras en que un proyecto puede exacerbar la violencia basada en género como consecuencia de los cambios en los patrones y normas sociales. Por ejemplo, si el proyecto o las iniciativas comunitarias dan más independencia financiera o mejor posición social a las mujeres, ¿la cultura o las dinámicas de poder en esta comunidad en particular indican que existe un riesgo de que los hombres o los esposos se sientan amenazados y/o tomen represalias violentas?

A continuación se presentan algunas metodologías de investigación para evaluar y comprender las conexiones entre las operaciones de PGM y la violencia basada en género:

- Revise los registros de los casos de violencia doméstica o basada en género reportados en las clínicas de salud: Hable con los representantes de la atención de la salud sobre las conexiones que pueden haber observado entre la violencia basada en género y las operaciones de PGM.
- Revise los registros de casos de violencia doméstica o basada en género reportados ante la policía: Hable con la autoridad policial sobre las conexiones que pueden haber observado entre la violencia basada en género y las operaciones de PGM.
- Hable con los proveedores de servicios, tales como refugios locales para mujeres, consejeros comunitarios y con el clero para comprender las tendencias identificadas en la violencia basada en género.
- Revise la constitución y las leyes locales, regionales y nacionales para determinar la condición jurídica de la violencia doméstica y de la violencia basada en género y si hay protecciones para los sobrevivientes.
- Determine qué servicios están disponibles para los sobrevivientes la violencia basada en género en la comunidad: Evalúe su accesibilidad en la práctica y la calidad de los servicios, además de su disponibilidad nominal. Identifique representaciones locales de las organizaciones u organismos gubernamentales especializados en violencia basada en género o que tengan responsabilidad sobre ella.
- Identifique potenciales organizaciones con las que se puedan establecer alianzas para realizar actividades de capacitación y sensibilización, inclusive socios no tradicionales enfocados en

los hombres: Tales socios podrían ser: iglesias, ONG, agrupaciones de scouts y guías para jóvenes, equipos deportivos, grupos de mujeres y empresas locales.

- Identifique las brechas que puedan existir en los servicios y/o en las capacidades: Por ejemplo, observe la cantidad de capacitación (si hubo alguna) recibida por la policía y por los trabajadores de la atención de la salud en hospitales, sobre las consecuencias legales y las leyes relacionadas con la violencia basada en género, los instrumentos legales pertinentes tales como las órdenes de alejamiento, las opciones de tratamiento y los mecanismos de derivación.

### **Abordar la violencia basada en género mediante el diseño de actividades del proyecto e iniciativas comunitarias**

Dada la sensibilidad del tema, es posible que la violencia basada en género no surja durante las consultas comunitarias. Los equipos de relaciones comunitarias tendrán que analizar los resultados de las evaluaciones, los datos locales disponibles y la información proporcionada por la policía, los proveedores de atención de la salud, el sistema escolar, las ONG relevantes y otros actores locales para determinar la extensión de la violencia basada en género (como también potenciales maneras de abordarla dentro de la comunidad).

Considere asociarse con gobiernos locales, ONG y organizaciones comunitarias para asegurar la sostenibilidad del programa después de finalizado el proyecto. Estas asociaciones también ayudarán

#### **CUADRO 4-B Actividades de desarrollo de relaciones con la comunidad para reducir la violencia basada en género**

Esta es una lista de iniciativas comunitarias y de actividades del proyecto que los equipos de relaciones comunitarias pueden considerar realizar con relación a la violencia basada en género:

- Iniciativas de educación y sensibilización sobre la violencia basada en género, los derechos de las mujeres, la prevalencia de este tipo de violencia en la comunidad y las consecuencias no previstas de la violencia basada en género en el hogar, la comunidad y el lugar de trabajo.
- Información y sensibilización sobre los recursos locales (médicos o de otro tipo) o apoyo de ONG para las personas afectadas por la violencia basada en género, como también recursos que pueden no ser de conocimiento general en la comunidad.
- Campañas de sensibilización contra la violencia basada en género que involucren a hombres como embajadores contra la violencia basada en género.
- Educación para los trabajadores de la atención de la salud sobre cómo reconocer y responder ante casos de violencia basada en género: Asegúrese de capacitar a trabajadoras de la atención de la salud, dado que algunas mujeres pueden sentirse más cómodas de acercarse a otra mujer.
- Educación para la policía y el poder judicial sobre el estado de las leyes contra la violencia basada en género, las consecuencias y los medios que los sobrevivientes o quienes sufren amenazas de violencia basada en género pueden utilizar para protegerse de situaciones futuras de violencia, como por ejemplo, las órdenes de alejamiento.

a generar capacidades locales para prevenir la violencia basada en género y para proporcionar atención adecuada y humanitaria a los sobrevivientes de violencia basada en género.

### **Monitoreo y evaluación de las iniciativas de reducción de la violencia basada en género**

Si bien reconocer la existencia de la violencia basada en género y tomar medidas para reducir su prevalencia en una comunidad puede (por sí mismo y en sí mismo) representar un cambio para mejor, el monitoreo y la evaluación de estos esfuerzos son clave para determinar su efectividad e identificar potenciales mejoras.

Existe otra razón por la cual el monitoreo y la evaluación permanentes son importantes: la evidencia ha demostrado que, con mayores ingresos de dinero en efectivo, los hombres pueden tener acceso al alcohol y este acceso se asocia con mayores tasas de violencia basada en género. Esto significa que, con el incremento en los ingresos de los hombres, la incidencia de violencia basada en género también crece. Entonces, puede ocurrir un cambio en las circunstancias de la línea de base, es decir, que es posible que las iniciativas para reducir la violencia basada en género también tengan que modificarse.

Recuerde involucrar tanto a los hombres como a las mujeres en las actividades de monitoreo y evaluación, comenzando con el diseño de los indicadores de violencia basada en género.



---

## HERRAMIENTAS 4.3-4.6: Abordar

Para abordar de manera eficaz el acoso sexual en la fuerza laboral y en las comunidades es necesario implementar acciones para cada uno de los procesos mencionados en la figura 4-A que se detallan brevemente a continuación. Gran parte de este material se basa en la publicación de IFC *Sexual Harassment in the Workplace [Acoso sexual en el lugar de trabajo]*<sup>31</sup>.

Tenga en cuenta que algunas compañías pueden tener recursos internos y ponerlos a disposición para la elaboración de estos abordajes. Sin embargo, muchas otras empresas necesitarán incorporar expertos externos para enfrentar estas cuestiones sensibles.

Después de la descripción de los pasos para abordar el acoso sexual en el lugar de trabajo, se proporcionan cinco herramientas para ayudarle a implementar políticas contra el acoso sexual y la violencia basada en género.

---

**FIGURA 4-A** Pasos para desarrollar un enfoque efectivo para abordar el acoso sexual



---

<sup>31</sup> Amy Luinstra, *Sexual Harassment in the Workplace [Acoso sexual en el lugar de trabajo]*.

Las compañías deben desarrollar políticas para abordar el acoso sexual en el lugar de trabajo, y también sus posiciones sobre la violencia de pareja y sobre el apoyo a los empleados que sufran esta violencia.

### **Política sobre acoso sexual**

La política sobre acoso sexual debe definir claramente su compromiso con un lugar de trabajo libre de acoso (que incluya el comportamiento de los empleados fuera del lugar de trabajo). Debe definir qué es el acoso sexual y proporcionar ejemplos. Debe establecer claramente que no se tolerará ese comportamiento. Debe detallar las sanciones para quienes no cumplan con la política, incluso la potencial terminación de la relación de trabajo y/o que sea derivado a las fuerzas del orden, de corresponder.

La política debe proporcionar directrices sobre cómo presentar quejas sobre acoso sexual e identificar los servicios disponibles para las víctimas. Debe establecer que prevenir y abordar el acoso sexual es responsabilidad de todos los empleados. Además, debe aclarar las medidas de protección y apoyo para los empleados que reporten incidentes en calidad de testigos, así como el proceso de acción y seguimiento, inclusive la presentación de informes sobre los avances.

Adicionalmente, la política debe estipular que las quejas se tratarán con la máxima confidencialidad y discreción. También debe hacer referencia a las leyes aplicables sobre el acoso sexual, indicando la posibilidad de procesamiento penal para cualquiera a quien se le pruebe haber cometido acoso o agresión sexual.

### **Políticas sobre violencia de pareja**

La política sobre violencia de pareja debe definir claramente su compromiso de respaldar y mejorar la salud y la seguridad del personal. Debe describir el apoyo y los servicios disponibles para ayudar a los empleados a volver al trabajo de manera efectiva. Algunos de los servicios que podría ofrecer son:

- Licencia con goce de sueldo para los empleados que necesitan atención médica o cuidado para sus familiares.
- Opciones de planificación de medidas de seguridad, tales como cambios de turno, alojamiento o datos de contacto.
- Apoyo financiero, inclusive préstamos sin interés o con baja tasa de interés, adelantos de sueldo o ayuda para solventar gastos médicos.

Además, la compañía debe estar preparada para brindar asistencia a las mujeres mientras se recuperan de la violencia. Estos servicios pueden incluir atención médica, policía/seguridad, refugio/centro de acogida, apoyo financiero, asistencia psicosocial y jurídica.

Para obtener más información sobre cómo diseñar políticas sobre acoso sexual y violencia de pareja, consulte las herramientas 4.3 y 4.4<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> Las herramientas 4.3 y 4.4 fueron desarrolladas por la Coalición Empresarial para las Mujeres de Papúa Nueva Guinea

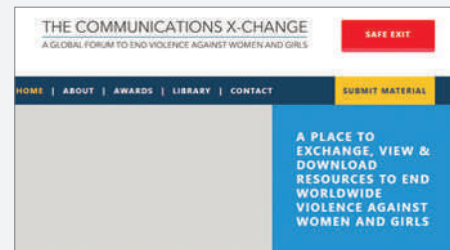
## DEMOSTRAR EL COMPROMISO CORPORATIVO POR UN LUGAR DE TRABAJO LIBRE DE VIOLENCIA

Además de dar a conocer al personal las políticas de acoso sexual y violencia de pareja a través de su comunicación y divulgación en toda la compañía, también es necesario hacerle saber que existe un fuerte compromiso corporativa detrás de estas políticas. Esto significa que el personal ejecutivo y la alta gerencia deben desempeñar roles activos para comunicar su apoyo a las políticas y su compromiso con un lugar de trabajo libre de violencia. Estas son algunas maneras de demostrar este compromiso por un lugar de trabajo respetuoso y libre de violencia:

- Organice eventos convocados por el personal ejecutivo y la gerencia y comparta publicaciones en las redes sociales y envíos masivos de correo electrónico firmados por la alta gerencia para comunicar la posición de la compañía sobre el acoso sexual y la violencia basada en género.
- Publique y publicite sus políticas contra el acoso sexual y la violencia basada en género y también las leyes pertinentes.
- Haga saber al personal que las quejas se tomarán con seriedad, se investigarán a la brevedad, se considerarán confidenciales y que el personal que reporte quejas no enfrentará represalias.

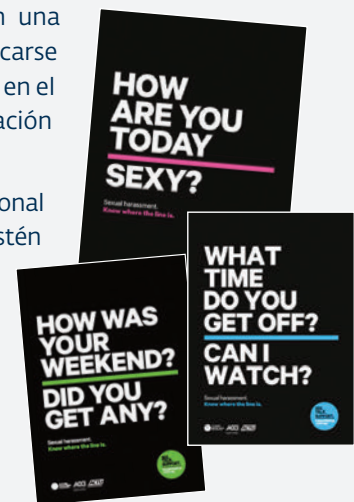
### CUADRO 4-C Recursos para las comunicaciones institucionales sobre lugares de trabajo respetuosos y libres de violencia

Communication x-Change es una plataforma global en Internet, auspiciada por la Universidad George Washington, para compartir materiales de comunicación con el objetivo de eliminar la violencia contra mujeres y niñas. Socios de todo el mundo suben los materiales, por lo tanto, la plataforma incluye información que puede resultar útil para una amplia gama de problemas en innumerables contextos.



La campaña del gobierno australiano Know the Line cuenta con una cantidad de recursos gratuitos para ayudar a las empresas a comunicarse en temas de acoso sexual. Un problema común sobre el acoso sexual en el lugar de trabajo es la dificultad para trazar la línea entre una conversación amable y una charla que puede ser interpretada como acoso sexual.

Si el lugar de trabajo ha tenido durante mucho tiempo personal mayoritariamente de un sexo, es posible que los empleados no estén acostumbrados a considerar que sus chistes o comentarios puedan afectar negativamente u ofender a sus compañeros del sexo opuesto. La campaña Know the Line ayuda a identificar esa línea cuando se trata de diferenciar amabilidad de acoso en el lugar de trabajo. Los afiches se pueden descargar del sitio web de la campaña y muestran ejemplos de preguntas “seguras” que se pueden transformar rápidamente en incómodas. Los materiales también hacen hincapié en que es perfectamente aceptable ser amigable.



- Asegúrese de que en el lugar de trabajo no haya materiales pornográficos o de sexo explícito ni de otra naturaleza sexual que puedan hacer que el personal se sienta humillado, degradado u ofendido.
- Dé a conocer al personal que la prohibición de materiales pornográficos o de sexo explícito u ofensivos incluye a los sitios web y a otras tecnologías, tales como los mensajes de texto<sup>33</sup>.

## DESARROLLAR PROCEDIMIENTOS PARA LA ATENCIÓN DE QUEJAS Y RECLAMOS

Los procedimientos para la atención de quejas y reclamos de su compañía deben incluir distintos componentes. Se deben implementar mecanismos para los diversos aspectos del proceso de atención de quejas y reclamos, tal como se describe a continuación.

### Recepción de las quejas

Los mecanismos de atención de quejas y reclamos deben permitir a las personas que reporten una queja, ya sea a título personal o en calidad de testigos del incidentes. El mecanismo de reporte de quejas debe permitir la confidencialidad, de modo tal que no se identifique públicamente a las personas que reportan. Los instrumentos que permiten dicha privacidad incluyen una línea directa o una dirección de correo electrónico especial. Estos recursos pueden resultar más efectivos que una oficina especial, dado que es posible que los empleados duden sobre reportar una queja ante la posibilidad de ser vistos entrando o saliendo de esta oficina. Si quienes reciben las quejas son miembros del personal designado por la compañía —como los, miembros asignados de un comité de atención de quejas y reclamos— deben recibir capacitación específica y especializada sobre cómo tratar a las personas que reportan un incidente, cómo brindar respaldo, tener empatía y ser neutrales, y cómo preservar la confidencialidad.

### Investigación de las quejas

Necesitará contar con capacidad para investigar las alegaciones de acoso sexual con imparcialidad —además del conocimiento para comprender cuándo hacer intervenir a las autoridades locales—. El comité de atención de quejas y reclamos puede ocuparse de estas tareas siempre que participe un alguien neutral, como por ejemplo el representante del departamento de Recursos Humanos. Otra posibilidad podría ser que un investigador externo gestione este proceso —como por ejemplo una ONG especializadas o consultores en Recursos Humanos—<sup>34</sup>. Las investigaciones deben ser manejadas con tanta rapidez, discreción y minuciosidad como sea posible. Si no fuera posible mantener anónima la identidad de las personas que reportan un incidente o de las presuntas personas perpetradoras, asegúrese de adoptar las medidas necesarias para proteger a las personas que reportan un incidente de la discriminación u otros impactos adversos. Adopte medidas similares para proteger a los presuntos autores, hasta que se hayan verificado los detalles de la alegación y se hayan implementado las medidas disciplinarias que se consideren necesarias.

<sup>33</sup> Australian Human Rights Campaign, *Ending Workplace Sexual Harassment: A Resource for Small, Medium, And Large Employers* [Terminemos con el acoso sexual en el lugar de trabajo: Un recurso para pequeños, medianos y grandes empleadores], Canberra: AHRC, 2014, 32.

<sup>34</sup> Stephanie Doria Wiley, *What to Expect from your Employer After You've Made a Sexual Harassment Claim* [Qué se debe esperar de un empleador después de que has presentado un reclamo sobre acoso sexual], San Francisco: Rukin Hyland, 2014.



## Evaluación de las quejas y entrega de recomendaciones sobre acciones futuras

Después de la investigación, es necesaria una resolución —como también una recomendación sobre las acciones disciplinarias que se deben tomar—. Esta puede proceder del investigador, de la gerencia o del departamento de Recursos Humanos. Las consecuencias deben estar enmarcadas dentro de las políticas sobre acoso sexual/violencia basada en género y las políticas nacionales pertinentes. Para alentar a otros a que reporten los incidentes y para demostrar la eficacia del mecanismo de atención de quejas y reclamos, informe periódicamente sobre los casos resueltos, asegurándose de omitir los detalles que permitan identificar a las personas involucradas, para preservar la confidencialidad.

## Apoyo para los empleados que sufren violencia basada en género o violencia de pareja fuera del lugar de trabajo

Este respaldo incluye designar a empleados que actuarán como oyentes confidenciales y como referencia para los empleados que experimentan violencia basada en género o violencia de pareja. Estos miembros del personal pueden conectar a las víctimas con una gama de beneficios y programas corporativos —licencia con goce de sueldo, préstamos a baja tasa de interés, asistencia para mejorar su seguridad— y con los contactos necesarios dentro de la comunidad, tales como policía, atención médica y consejería psicológica.

Al elaborar los procedimientos de atención de quejas y reclamos, existen varias cuestiones fundamentales a tomar en cuenta<sup>35</sup>. Los mecanismos deben ser:

- **Justos:** Tanto la persona que reporta como la persona sobre la que se ha hecho el reporte deben estar informadas acerca de la queja y deben poder presentar su versión de lo sucedido, antes de hacer conjeturas o tomar decisiones. Se debe tratar con seriedad todo comportamiento reportado que incumpla la política de acoso sexual/violencia basada en género. No se debe reunir nunca a la persona que ha hecho el reporte y a la presunta persona agresora en una misma habitación para que compartan el relato de un incidente en particular. Asegúrese de priorizar la salud mental, las necesidades y los deseos de la persona sobreviviente.
- **Confidenciales:** La información sobre la queja, tanto en lo relativo a la persona que ha reportado como a la persona sobre la que se ha hecho el reporte, debe mantenerse como estrictamente confidencial. Ya sea que se compruebe o no que los incidentes constituyen acoso sexual, las alegaciones pueden ser perjudiciales para cualquiera de las partes, por lo tanto, es imprescindible la confidencialidad.
- **Claros:** Tanto la persona que reporta como la persona sobre la que se ha hecho el reporte tienen derecho a conocer la totalidad del proceso de atención de quejas y reclamos y a realizar el seguimiento de la queja durante todo el proceso.
- **Fáciles de acceder:** Todo el personal debe saber cómo reportar una queja. Esto incluye dónde

---

<sup>35</sup> Los pasos para el mecanismo de atención de quejas y reclamos, así como también las secciones siguientes sobre consecuencias y acciones correctivas, capacitación y sensibilización, y monitoreo y evaluación están todas basadas en: Amy Luinstra, *Sexual Harassment in the Workplace* [Acoso sexual en el lugar de trabajo], 12–17.

presentarla, cuáles son los pasos a seguir y qué esperar del proceso. El proceso debe estar disponible en el idioma de trabajo como también en las lenguas locales.

- **Adecuados:** Los incidentes de acoso sexual pueden ser traumáticos y psicológicamente difíciles para el personal. Es necesario que el mecanismo de atención de quejas y reclamos incluya a un profesional calificado —ya sea miembro del personal o un experto externo capacitado— que será la persona de referencia para las personas que reportan un incidente. El mecanismo también debe incluir seguimiento médico y psicológico y otra clase de apoyo que necesiten las personas que reportan un incidente.
- **Eficientes:** Si bien es posible que las investigaciones requieran realizar averiguaciones, las quejas deben ser tratadas con la mayor celeridad posible para evitar que se altere el trabajo y debe demostrarse respeto hacia todas las partes involucradas.
- **Seguros:** Se debe asegurar al personal que no enfrentará represalias por reportar reclamos de buena fe. La política debe describir claramente el tema de las represalias.

## ESTABLECER CONSECUENCIAS Y ACCIONES CORRECTIVAS

La política de atención de quejas y reclamos debe mencionar en lenguaje simple y directo que se sancionará a las personas perpetradoras. Se deben implementar sanciones que reflejen sin ambigüedades el compromiso de su compañía con un lugar de trabajo libre de violencia.

Comunicar las políticas de sanciones también es un aspecto importante. Se debe difundir ampliamente esta información en toda la compañía. Para asegurar la credibilidad entre el personal, el uso de sanciones debe ser congruente.

La terminación de la relación de trabajo debe ser una de las sanciones incluidas en la política, pero no debe ser la única. Siempre que sea posible, la política también debe incorporar sanciones alternativas —como un primer paso que pueda servir para modificar comportamientos—. Tales alternativas, aun cuando no incluyan la terminación inmediata de la relación de trabajo, deben asegurar que se prioricen las necesidades de la persona que ha reportado el incidente (por ejemplo, transfiriendo a la persona agresora, en lugar de trasladar a la persona que reportó el incidente) y deben ser lo suficientemente fuertes para ser vistas como sanciones, en lugar de crear la impresión de que se trata de una mera “palmadita en la mano”. Algunos ejemplos de sanciones alternativas:

- Consejería o capacitación sobre acoso sexual
- Descenso de categoría, traslado, período a prueba o suspensión del agresor
- Advertencia oficial
- Disculpa formal a la persona que reportó el incidente

El apoyo para las personas que reportó el incidente debe incluir:

- Restablecimiento de la licencia tomada como resultado del incidente.
- Consejería u otros servicios de respaldo según sean necesarios.

- Cambio de entorno de trabajo si fuera necesario: Asegure que este cambio no constituya un descenso de categoría ni tenga un efecto negativo en las posibilidades de ascenso o de una evaluación de desempeño positiva.

## CAPACITAR Y SENSIBILIZAR

La capacitación estandarizada sobre acoso sexual y violencia basada en género debe formar parte de los procedimientos de inducción de todo empleado. Asimismo, es necesario que el personal tome cursos periódicos de actualización, por ejemplo, una vez al año, como recordatorio de las políticas la compañía. Estas son algunas pautas sobre la implementación de medidas efectivas de capacitación y sensibilización:

- Divulgue las políticas de la compañía con campañas de comunicación y educación permanente, utilizando afiches y otros medios, y también incorporando la sensibilización sobre acoso sexual y violencia basada en género en los espacios dedicados a la seguridad en el lugar de trabajo.
- Cree materiales atractivos, exhaustivos y detallados: Existen antecedentes judiciales de casos contra compañías que no tomaron las medidas suficientes para evitar el acoso sexual y no proporcionaron capacitación suficiente al personal.
- Haga referencia a las leyes y las reglamentaciones pertinentes en los materiales de capacitación.
- Proporcione instrucciones claras y específicas para el personal sobre cómo reportar las quejas y ante quién: Esto también incluye educar al personal sobre las diversas fases de los procesos de quejas, investigación y resolución.
- Capacite al personal que actuará como punto de contacto para las personas que reporten un incidente: Deben recibir capacitación adicional sobre cómo gestionar el proceso.
- Traduzca todos los documentos de la política y la información relacionada a todos los idiomas locales para asegurar su comprensión universal.
- Después de la capacitación, solicite al personal que suscriba la política con su firma: Esto significa que han recibido la capacitación, comprendieron cabalmente la política y aceptan rendir cuentas de su cumplimiento.

## MONITOREAR Y EVALUAR

Al igual que con otras iniciativas y acciones recomendadas en este kit de herramientas, es fundamental monitorear y evaluar permanentemente los procesos y las políticas de su empresa sobre acoso sexual y violencia basada en género para asegurar su efectividad. Algunos de los pasos aquí son:

- Llevar un registro de todas las quejas y si fueron o no completamente investigadas.
- Monitorear las tendencias en las quejas: Desglose las estadísticas por departamento, puesto en la compañía y familia de empleos para comprender mejor dónde se origina la mayor parte de las quejas.
- Analizar, debatir y actualizar la política periódicamente.

## HERRAMIENTAS 4.3-4.4:

### Políticas sobre acoso sexual y violencia de pareja

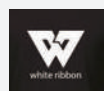
- ▶ **OBJETIVO:** Elaborar políticas laborales integrales que aborden el acoso sexual y la violencia de pareja.
- ▶ **DESTINATARIO:** Recursos Humanos.

Las políticas sobre acoso sexual cumplen diversas funciones. Describen el compromiso del empleador en favor de un ambiente de tolerancia cero y señalan lo que hará el empleador para asegurar que todos los empleados comprendan esta política; detallan los servicios de ayuda que implementará la compañía para apoyar a los empleados que han sido víctima de acoso sexual o violencia de pareja/sexual; y explican cómo y cuándo los empleados pueden o deben reportar casos de acoso sexual.

Las herramientas 4.3 y 4.4 proporcionan ejemplos de políticas sobre acoso sexual y violencia de pareja que fueron elaboradas por la Coalición Empresarial para las Mujeres (BCFW) de Papúa Nueva Guinea, con el apoyo de IFC, como parte de una amplia gama de actividades para apoyar y mejorar el rol de las mujeres en las empresas de ese país. Las políticas fueron elaboradas con respaldo adicional del Departamento de Relaciones Exteriores y Comercio de Australia y del Ministerio de Comercio y Asuntos Exteriores de Nueva Zelanda.

Si bien estas políticas se elaboraron para el contexto empresarial de Papúa Nueva Guinea, donde las tasas de acoso sexual, violencia de pareja y otras formas de violencia basada en género son algunas de las más altas del mundo, contienen material que puede adaptarse a los contextos de otros países.

#### **CUADRO 4-D** Campaña White Ribbon: Iniciativa internacional contra la violencia basada en género



La campaña White Ribbon es un programa internacional de prevención, abogacía y acreditación, iniciado originalmente por un grupo de hombres que deseaban demostrar su compromiso con la lucha contra la violencia hacia las mujeres.

Fue establecida en Canadá en 1991 y desde entonces se ha transformado en un movimiento internacional con presencia en 60 países, y ofrece capacitación y recursos para ayudar a las compañías a eliminar la violencia hacia las mujeres.

Las empresas y los contratistas de PGM en todo el mundo pueden sumarse a la campaña White Ribbon con el fin de demostrar su compromiso para eliminar la violencia y para recibir capacitación y materiales de promoción y obtener la acreditación bajo el lema White Ribbon. Más información en [whiteribbon.ca](http://whiteribbon.ca).

Asimismo, es importante destacar que las políticas de Papúa Nueva Guinea fueron implementadas conjuntamente con una amplia gama de actividades de capacitación y respaldo. Por lo tanto, no fueron un esfuerzo aislado para abordar el acoso sexual y la violencia basada en género. Al adaptar estas políticas para ajustarlas a las necesidades propias de su compañía, asegúrese de complementar el esfuerzo con una exploración de las causas raíz del acoso sexual dentro del ámbito de la compañía y de las comunidades dentro de su área de influencia. Como se menciona en la sección precedente de este set de herramientas, las políticas deben estar respaldadas por el compromiso de capacitar al personal, de identificar sistemas de apoyo para el personal que lo necesite y de elaborar mecanismos de atención de quejas y protocolos de investigación. Asimismo, resulta clave capacitar y empoderar a los gerentes que adoptarán medidas para sancionar a los responsables.

#### **CUADRO 4-E** Cómo impulsar el cambio a través de la cadena de abastecimiento minero en Papúa Nueva Guinea: El contratista Anitua lidera el camino para lograr lugares de trabajo libres de violencia

El grupo Anitua es propiedad exclusiva de los dueños de las tierras que rodean la mina de oro de Lihir en Papúa Nueva Guinea. Como importante proveedor de servicios de alimentación, construcción y gestión de campamentos, y una amplia variedad de servicios relacionados con la mina, Anitua es un empleador relevante tanto dentro como fuera de Lihir. La empresa también se ha posicionado como un actor clave en la lucha contra la violencia basada en género en la isla y en toda la nación, demostrando el papel significativo que desempeñan los contratistas al tomar medidas efectivas contra la violencia basada en género en las comunidades mineras —además del papel de las empresas mineras en sí mismas—.

El programa contra la violencia basada en género de Anitua incluye una combinación de actividades locales y colaboraciones con diversos movimientos nacionales e internacionales. Por ejemplo, Anitua ha elaborado programas internos contra la violencia basada en género para todas sus negocios, que abarcan múltiples industrias en todo el país. La compañía también realiza acciones de cabildeo ante la operadora local Newcrest y otras compañías de PGM de Papúa Nueva Guinea para que se comprometan a eliminar la violencia hacia mujeres y niñas.

Además, como parte de Haus Krai, el día nacional de duelo para recordar a las mujeres y niñas de Papúa Nueva Guinea que murieron debido a la violencia basada en género, Anitua Lihir ayuda a organizar y patrocinar eventos conmemorativos en la localidad.

Anitua, es, asimismo, un colaborador clave de la Coalición Empresarial para las Mujeres (BCFW) de Papúa Nueva Guinea, organización patrocinada por IFC que proporciona una gama de recursos para ayudar a la comunidad empresarial de este país a abordar la violencia basada en género. NCS, la empresa más grande y antigua de Anitua, con casi 1500 empleados en todo el mundo, fue una de las primeras en adoptar la Política sobre violencia familiar y sexual en el lugar de trabajo de la Coalición, que la compañía ha implementado en todas sus operaciones.

Asimismo, Anitua demuestra su liderazgo a nivel internacional como firmante de la campaña White Ribbon.

## HERRAMIENTA 4.3:

### Modelo de política sobre acoso sexual

- ▶ **OBJETIVO:** Desarrollar una política modelo sobre acoso sexual.
- ▶ **DESTINATARIO:** Recursos Humanos.

Esta versión preliminar de la política modelo fue elaborada por BCFW de Papúa Nueva Guinea para ayudar a las compañías a abordar el acoso sexual. Define qué es el acoso sexual, describe el compromiso de la compañía para crear un lugar de trabajo respetuoso y detalla las expectativas sobre el comportamiento de los empleados. Además, ofrece pautas para el personal sobre cómo presentar una queja e información sobre la investigación relacionada a la queja y las acciones de seguimiento. Utilice el ejemplo aquí presentado como una referencia que puede adaptar según las circunstancias particulares de su empresa y el contexto del país en donde se encuentra.

### MODELO DE POLÍTICA SOBRE ACOSO SEXUAL DE LA COALICIÓN EMPRESARIAL PARA LAS MUJERES DE PAPÚA NUEVA GUINEA<sup>36</sup>

#### 1. Propósito

[La compañía] se compromete a mantener un entorno de trabajo que demanda el respeto por la dignidad de cada persona. El acoso sexual se considera inaceptable y no se tolerará bajo ninguna circunstancia.

#### 2. Principios

Esta política sobre acoso sexual abarca a todos los empleados, entre otros:

- a. Empleados a tiempo completo, a tiempo parcial, eventuales, permanentes o temporales
- b. Ejecutivos y gerentes
- c. Trabajadores contratados o consultores
- d. Voluntarios, aprendices y practicantes vocacionales y laborales

[La compañía] no tolerará, condonará ni permitirá el acoso sexual, se trate de acoso por parte de compañeros, supervisores, gerentes, clientes u otras personas que no son empleados, pero realizan negocios con la compañía.

[La compañía] alienta a que se reporten todos los incidentes de acoso sexual, independientemente de quien pueda ser el autor o su puesto en la compañía.

---

<sup>36</sup> Este modelo de política fue desarrollado en 2016.

### 3. Definición

#### 3.1 ¿Qué es el acoso sexual?

El acoso sexual es una conducta no deseada de naturaleza sexual, que hace que la persona se sienta ofendida, humillada y/o intimidada. El acoso sexual puede adoptar distintas formas. Puede implicar conductas tales como:

- a. Comentarios o chistes sugestivos
- b. Insultos o burlas de naturaleza sexual
- c. Insinuaciones inapropiadas en las redes sociales
- d. Imágenes, afiches, protectores de pantalla, correos electrónicos, tuits, publicaciones en redes sociales o SMS/mensajes de texto con contenido sexual explícito
- e. Mensajes instantáneos

Puede involucrar también contacto invasivo o conductas insinuantes por teléfono, mensajes de texto, correo electrónico, redes sociales o en persona fuera del horario de trabajo, como:

- a. Contacto físico, abrazos o besos no deseados
- b. Miradas lascivas o libidinosas
- c. Invitaciones a tener relaciones sexuales no deseadas o solicitud persistente de citas
- d. Preguntas invasivas sobre la vida privada o el cuerpo de otra persona
- e. Familiaridad innecesaria, como roce deliberada contra otra persona
- f. Acceso a sitios de internet con contenido sexual explícito
- g. Comportamientos que también podrían constituir un delito penal, como agresión física, exhibicionismo, agresión sexual, hostigamiento o comunicación obscena

Tanto hombres como mujeres pueden sufrir acoso sexual en el trabajo; sin embargo es más común que suceda hacia las mujeres.

#### 3.2 Acoso sexual en el lugar de trabajo

Hay dos tipos de acoso sexual en el lugar de trabajo:

- a. *Quid pro quo* - Acoso sexual a cambio de favores: El acoso sexual a cambio de favores refleja el uso inapropiado del poder y ocurre cuando se condiciona, de manera real o aparente, la obtención de algún tipo de beneficio relacionado con el empleo a la realización de favores sexuales de alguna clase. Incluye solicitar favores sexuales, insinuaciones inapropiadas u otra conducta física o verbal de naturaleza sexual en alguna de las siguientes situaciones:
  - i. Cuando acceder a tales solicitudes o conductas se transforma, de manera real o aparente, en una regla o condición del empleo de la persona; O
  - ii. Cuando las solicitudes o conductas se utilizan de modo explícito o implícito como fundamento para las decisiones de empleo que afectan a esa persona.

Usualmente, este tipo de acoso sexual se da entre una persona en una posición de poder y otra en condición de subordinado.

- b. Acoso sexual como “entorno intimidatorio, hostil u ofensivo”: El acoso sexual como entorno intimidatorio, hostil u ofensivo se presenta cuando existen comentarios sexuales frecuentes o generalizados, insinuaciones, solicitudes de favores sexuales u otra conducta física o verbal de connotación sexual con el propósito o efecto de interferir de manera irracional con el desempeño laboral de una persona o de crear un entorno de trabajo intimidatorio, hostil u ofensivo. Por lo general, no se considera que el entorno de trabajo sea intimidatorio, hostil u ofensivo si la actividad en cuestión fue un hecho aislado o un intento único de iniciar una relación sexual o romántica que no fue correspondida ni reiterada.

### 3.2.1. *Determinar si un ambiente es “intimidatorio, hostil u ofensivo”*

Los siguientes factores pueden ayudar a determinar si la conducta interfirió de manera irracional con el desempeño laboral de una persona o creó un entorno de trabajo intimidatorio, hostil u ofensivo:

- a. Si la conducta incluyó alguna de las acciones enumeradas en la sección 3.1
- b. Si la conducta pudo haber menoscabado la dignidad o el respeto de una persona razonable en esas circunstancias
- c. Si la conducta fue verbal o física o ambas
- d. Frecuencia de la conducta
- e. Si la conducta fue evidentemente ofensiva
- f. Si la presunta persona que acosa era un compañero, cliente, supervisor o un tercero
- g. Si el acoso fue cometido junto a otras personas
- h. Si el acoso estuvo dirigido a más de una persona

La cuestión de si un comportamiento dado califica como no deseado, frecuente o generalizado y ha creado un entorno intimidatorio, hostil u ofensivo se determinará caso por caso. Además del impacto sobre la persona acosada, se debe tener en cuenta el efecto sobre los compañeros de la víctima —por ejemplo, si la conducta ha tenido como resultado la creación de un entorno intimidatorio, hostil u ofensivo para los demás también—.

Para fines legales, la intención de la persona que acosa no es relevante. Los tribunales no admiten frases del tipo “no tuve la intención de acosar”. Lo que se debe considerar es el impacto del comportamiento de la persona que acosa.

### 3.2.2. *Determinar si la conducta no es deseada*

Al confrontar evidencia contrapuesta respecto a si una conducta fue o no deseada, los empleadores deben analizar lo reportado como un todo y en la totalidad de las circunstancias, evaluando cada situación de manera individual.



#### 4. Procedimiento para la atención de quejas y reclamos

Los empleados que consideran que ellos o alguna otra persona pueden estar sufriendo acoso sexual deben comunicarse con el supervisor apropiado o con un contacto designado de la compañía [por ejemplo, un comité de atención de quejas y reclamos].

Si un empleado no se siente cómodo para presentar una queja sobre acoso sexual a su supervisor, por ejemplo, porque el supervisor es la presunta persona que acosa o está relacionado o tiene una conexión familiar/comunitaria con dicha persona, el empleado debe reportar el acoso a un contacto designado por la empresa [como el personal del comité de atención de quejas y reclamos], quien debe tener la capacitación y los recursos para responder adecuadamente.

El supervisor o el contacto designado está obligado a actuar en función de la información recibida de acuerdo con los procedimientos dispuestos en esta política.

##### 4.1 Resolución informal

Después de reportar el comportamiento a un supervisor o al contacto designado, la persona que reportó el incidente debería tener la oportunidad de decirle a la persona responsable que su comportamiento le resulta ofensivo y solicitarle que desista de tal actitud. Es posible que la persona que reportó el incidente desee solicitar que esté presente un colega o la persona de contacto designada.

Si la persona que reportó el incidente no se siente cómoda confrontando a la persona reportada por el acoso o si no es posible resolver el asunto de manera informal, se debe llevar a cabo una investigación formal de acuerdo con las secciones 4.2 y 4.3.

##### 4.2 Investigación formal

Se debe investigar toda queja que se haya puesto en conocimiento de las personas designadas por la compañía (persona de contacto, supervisor, gerente, propietario) respetando la confidencialidad para proteger la privacidad de las personas involucradas. La investigación formal debe incluir lo siguiente:

- a. Entrevista con la persona que reportó el incidente sobre los acontecimientos reportados.
- b. Información sobre las preferencias de la persona que ha hecho el reporte en cuanto a los resultados deseados del proceso de atención de quejas y reclamos, dejando en claro que el equipo de investigación puede considerar más adecuado otro resultado.
- c. Entrevista con la presunta persona que acosa sobre los acontecimientos reportados.
- d. Entrevistas con los testigos o con otras personas que puedan tener información sobre la queja.

Se debe mantener la máxima confidencialidad posible durante todo el proceso de investigación y no se debe proporcionar ninguna información relacionada con la queja o con las partes involucradas a ninguna persona fuera del proceso de investigación sin la aprobación de todas las partes involucradas, en tanto sea posible.

### 4.3 Determinar el efecto

Una vez finalizada la investigación ante una queja por acoso sexual, la compañía debe comunicar los hallazgos y las acciones previstas a la persona que reportó el incidente y a la presunta persona que acosa.

#### 4.3.1. *Se comprueba la situación de acoso*

En los casos en que se determina que ha ocurrido una situación de acoso, los efectos se deben enfocar en hacer que la persona reportada por acoso abandone su conducta de acoso y brindar apoyo a la persona que reportó el incidente. Los efectos incluyen:

- a. Reprimenda a la persona que acosa.
- b. Registro escrito del incidente, archivado según los procedimientos descritos en el apartado 4.3.3.
- c. Medidas disciplinarias que se consideren acordes a la gravedad del acoso, que pueden incluir: derivación a consejería o a capacitación, aplazamiento de una promoción, reasignación, suspensión temporal sin goce de sueldo, multas monetarias, período a prueba, terminación de la relación de empleo, u otras.
- d. Sanciones automáticas contra la persona que acosa en caso de comprobarse acoso sexual a cambio de favores: terminación de la relación laboral, suspensión sin goce de sueldo, período a prueba o multas monetarias.

En todos los casos en los que se determine la existencia de acoso, se debe poner a disposición de la persona que reportó el incidente servicios de apoyo o consejería.

#### 4.3.2 *No se comprueba acoso*

Si de la investigación se desprende que no ha habido acoso sexual, se debe comunicar el resultado a la persona que reportó el incidente con la delicadeza que corresponda.

#### 4.3.3 *Registros*

En todos los casos y cualquiera sea el resultado obtenido después de una investigación formal, se debe registrar y guardar una constancia de la queja y del resultado en un sistema centralizado de archivos bajo llave. Estos archivos se deben mantener separados de los legajos del personal, sin embargo, se incluirá una anotación en el legajo de aquel empleado que haya sido hallado responsable de haber cometido acoso sexual y de haber incumplido esta política.

## 5. Protección contra represalias

Se debe dejar en claro a los empleados que reportar un presunto acoso sexual no producirá ningún efecto sobre su trabajo actual ni futuro, ni en sus perspectivas de promoción en la compañía, y que estarán protegidos contra toda represalia por parte de la presunta persona que acosa o de cualquier otro representante de la compañía.

La compañía adoptará todas las medidas adecuadas para minimizar el riesgo de victimización o represalias en contra de la persona que reportó el incidente o de la presunta persona que acosa.

Deberá asegurar que todo el personal, incluidos la gerencia y el personal de supervisión, esté informado acerca de que la compañía no tolerará actos de victimización ni represalias. Si la gerencia toma conocimiento de que existe victimización o represalia, o amenazas de tales actos en el lugar de trabajo como consecuencia de la presentación de una queja, se deberán ofrecer servicios de apoyo adecuados a la persona que reportó el incidente. Se deberán tomar acciones disciplinarias conforme a los procedimientos normales para casos de incumplimiento de las políticas de la compañía.

Si la gerencia toma conocimiento de actos de victimización o represalias, o amenazas de tales actos fuera del lugar de trabajo, deberá ofrecer servicios de apoyo adecuados a la persona que ha presentado la queja y, de corresponder, se deberá reportar ante la policía.

## 6. Acusaciones falsas

[Compañía] reconoce que las acusaciones falsas de acoso sexual pueden afectar gravemente a personas inocentes. Si luego de la investigación se comprueba que la persona que reportó el incidente ha realizado una acusación falsa de manera maliciosa o imprudente, se le aplicarán las sanciones correspondientes. En ese caso, la compañía también tomará las acciones necesarias tendientes a recuperar la imagen dañada de la persona acusada.

[Nombre de la compañía, domicilio]

### *Formulario de aceptación de política sobre acoso sexual*

La presente Política sobre acoso sexual ha sido elaborada para que esté informado de las políticas y procedimientos relativos al acoso sexual y los comprenda. Por favor, léala atentamente. Después de haberla revisado, firme la declaración que se encuentra a continuación y devuélvala a su supervisor dentro de los plazos previstos.

He tomado conocimiento del contenido de la presente Política sobre acoso sexual. Mediante mi firma, reconozco, comprendo, acepto y me comprometo a cumplir con lo indicado en la Política sobre acoso sexual que he recibido. Entiendo que la presente Política sobre acoso sexual no tiene por objeto contemplar todas las situaciones que pudieran producirse, sino que es simplemente una guía general de los objetivos, políticas, prácticas, beneficios y expectativas de la política sobre acoso sexual.

Entiendo que la Política sobre acoso sexual no constituye un contrato de empleo y que no debe ser considerada como tal.

Por la presente, confirmo que he leído y que comprendo la Política sobre acoso sexual.

Nombre (Empleado) \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

## HERRAMIENTA 4.4:

### Modelo de política sobre violencia de pareja y violencia basada en género<sup>37</sup>

- ▶ **OBJETIVO:** Desarrollar políticas laborales integrales que aborden la violencia de pareja y la violencia basada en género.
- ▶ **DESTINATARIO:** Recursos Humanos.

Este proyecto de modelo de política fue desarrollado por la Coalición Empresarial para las Mujeres de Papúa Nueva Guinea, para ayudar a las compañías a desarrollar modelos para apoyar a sus empleados que han sobrevivido a situaciones de violencia basada en género o violencia de pareja. La política describe una serie de mecanismos que las empresas pueden aplicar para apoyar a sus empleados, ayudar a mitigar situaciones domésticas y para garantizar que los lugares de trabajo sean ambientes seguros. Los esfuerzos propuestos pueden ayudar a que su compañía se convierta en un empleador atractivo y atraer y retener candidatos calificados, además de mitigar los efectos negativos del negocio sobre la violencia doméstica y la violencia basada en género.

En Papúa Nueva Guinea, la violencia de pareja se conoce como “violencia familiar y sexual”. Al igual que el modelo de política mostrado en la Herramienta 4.4, esta política es específica para las leyes y costumbres de Papúa Nueva Guinea. Sin embargo, constituye una plantilla útil para las empresas que quieren desarrollar políticas similares.

Al elaborar sus propios modelos de política sobre violencia de pareja, tenga en cuenta los tipos de servicios de apoyo que ofrecerá al personal. La variedad de los servicios de apoyo internos puede ser amplia, pero el objetivo es ayudar al personal a sobreponerse a la perturbación y al trauma en el hogar, a minimizar el ausentismo y el presentismo, y a hacer frente a costos, preocupaciones y agobios inesperados relacionados con la violencia de pareja. Algunos de los programas de apoyo que las compañías pueden ofrecer son:

- **Licencia especial:** Por ejemplo, licencia familiar remunerada para sobrevivientes de violencia de pareja o para familiares que cuidan a sobrevivientes de violencia de pareja. Esto les permite recibir tratamiento, comparecer ante tribunales o cuidar a sus familiares o sus hijos, de modo tal que las víctimas puedan recibir atención o asistir a tribunales, entre otras actividades.
- **Planificación de la seguridad:** Particularmente, en casos en los que existe preocupación por amenazas en curso, las compañías pueden ayudar a los empleados a mitigar este riesgo mediante las siguientes acciones:
  - » Modificar el esquema de trabajo del empleado para que los horarios, turnos y funciones sean menos previsibles.
  - » Ayudar al empleado a crear una dirección de correo electrónico nueva y a establecer un número de teléfono nuevo, para que sea menos accesible.

<sup>37</sup> Esta es una reimpresión de: Business Coalition for Women, *Model Policy on Family and Sexual Violence* [Modelo de política sobre violencia familiar y sexual], Port Moresby: BCFW, 2014. Este proyecto contó con el respaldo de IFC.

- » Cambiar la estación de trabajo del empleado y proporcionarle un medio de transporte seguro hacia y desde ese lugar para reducir el riesgo de violencia o amenaza de violencia recurrente.
- » Ayudar al empleado a solicitar una orden de alejamiento (u otro instrumento legal de aplicación local) o derivarlo al servicio de ayuda que corresponda.
- **Apoyo económico:** Las empresas pueden decidir brindar a sus empleados apoyo financiero adicional como ayuda para compensar gastos, tales como atención médica, representación legal y mudanza. Este apoyo financiero se puede hacer efectivo de distintas formas, por ejemplo:
  - » Préstamos a tasa de interés baja o nula, o adelantos de sueldo
  - » Pago directo de gastos médicos
  - » Pago adelantado de gastos médicos, a reintegrar por el seguro de salud
  - » Prestación servicios de cuidado de niños o facilitar el acceso a esos servicios
  - » Mayor vigilancia en el hogar del empleado
  - » Prestación de transporte seguro para acceder a los servicios de apoyo, o desde y hacia los lugares de alojamiento

Estas alternativas se deben desarrollar antes o durante la elaboración de la política.

## MODELO DE POLÍTICA SOBRE VIOLENCIA FAMILIAR Y SEXUAL DE LA COALICIÓN EMPRESARIAL PARA LAS MUJERES DE PAPÚA NUEVA GUINEA<sup>38</sup>

Este modelo de política sobre violencia familiar y sexual ofrece un conjunto exhaustivo de estrategias aplicables al lugar de trabajo, que las compañías pueden usar para abordar el impacto que produce la violencia familiar y sexual en ese ámbito.

### 1. Resumen:

Esta política ayudará a las compañías a:

- a. Reducir los costos que implica la violencia familiar y sexual para el negocio
- b. Cumplir con el deber de atención del empleador
- c. Mejorar la salud y la seguridad del personal
- d. Demostrar su compromiso con la responsabilidad social empresaria
- e. Posicionarse entre las elegidas para trabajar

Nota: Esta política debe adaptarse para garantizar que las estrategias en el lugar de trabajo sean acordes al tamaño y a las necesidades de cada empresa.

<sup>38</sup> Tenga en cuenta que violencia sexual y a la familia es la terminología preferida en PNG para referirse a la violencia doméstica y a la violencia sexual perpetrada por un extraño; este modelo de política fue desarrollado en 2014.

### *Pautas de implementación*

Esta política debe implementarse de manera conjunta y complementaria a las políticas ya existentes en el lugar de trabajo, como las que abordan la salud, la seguridad y el ambiente, y las políticas contra el acoso sexual, el acoso laboral [*bullying*] y la discriminación.

## **2. Propósito**

El propósito de esta política es:

- a. Desarrollar un lugar de trabajo sin prejuicios y que brinde apoyo, donde las víctimas de violencia familiar y sexual se sientan seguras para acercarse y buscar ayuda
- b. Guiar las respuestas del empleador hacia los empleados cuya vida laboral se ve afectada por la violencia familiar y sexual
- c. Facilitar un lugar de trabajo seguro para todo el personal

## **3. Definiciones**

A continuación, se definen los términos utilizados en el presente documento de política:

### **3.1. Familiares**

La definición de familiares incluye<sup>39</sup>:

- a. El cónyuge de la persona
- b. Los hijos de la persona o los hijos del cónyuge de la persona
- c. Los padres de la persona o los padres del cónyuge de la persona
- d. Los abuelos
- e. El hermano o la hermana de la persona o el hermano o la hermana del cónyuge de la persona
- f. Cualquier otra persona con quienes los cónyuges mantienen un trato familiar

Para despejar dudas, la definición de familiares incluye a los miembros de la familia extendida y abarca las relaciones poligámicas.

### **3.2 Violencia familiar**

La violencia familiar se define como cualquier forma de violencia entre familiares, incluidas las parejas en una relación íntima, actuales o anteriores. La violencia familiar puede incluir abuso físico, sexual, emocional y económico, hostigamiento, daño a los bienes y control de la víctima mediante su aislamiento social o amenazas de concretar cualquiera de los actos mencionados.

### **3.3 Violencia sexual**

La violencia sexual es un acto contra la sexualidad de una persona mediante coerción, e incluye todo intento de lograr un acto sexual y cualquier avance o comentario de contenido sexual.

---

<sup>39</sup> En este ejemplo de política tomado de PNG, miembros de la familia se consideran según la definición de la Ley para la Protección de la Familia 2013 (FPA 2013) de PNG. Al adaptar esta política a su compañía, es importante consultar el marco legal y las definiciones pertinentes incluidas aquí.

También comprende los actos cometidos por cualquier persona, sin tener en cuenta su relación con la víctima, y en cualquier escenario, incluidos, entre otros, el hogar y el trabajo.

### ***3.4 Violencia familiar y sexual***

La violencia familiar y sexual se define como la violencia familiar y la violencia sexual tal como se describe en los apartados 3.2 y 3.3. Cabe destacar que la violencia familiar puede ser perpetrada por familiares, mientras que la violencia sexual puede ser ejercida por cualquier persona sin importar su relación con la víctima.

### ***3.5 La persona víctima***

Se define como víctima a la persona o a las personas afectadas negativamente por la violencia familiar o sexual. Tanto las mujeres como los hombres y los niños pueden resultar víctimas de violencia familiar y sexual.

### ***3.6. La persona perpetradora***

Se define como persona perpetradora a la persona o a las personas que comenten o amenazan con cometer un acto o actos de violencia familiar y sexual.

## **4. Consideraciones básicas**

### ***4.1. Suministro de información y educación a los empleados***

El empleador proporcionará información a los empleados en los idiomas que ellos comprendan. Esto incluye explicaciones sobre:

- a. La violencia familiar y sexual y su impacto en el lugar de trabajo, y el reconocimiento de que la violencia familiar y sexual puede afectar negativamente a mujeres, hombres y niños.
- b. Servicios de apoyo y protección disponibles en la comunidad para las personas víctimas y las personas perpetradoras de violencia familiar y sexual, que incluyen:
  - i. Asistencia médica y psicosocial
  - ii. Consejería
  - iii. Alojamiento de emergencia
  - iv. Protección legal y policial
  - v. Servicios de bienestar social
- c. Políticas y prácticas de la compañía en materia de violencia familiar y sexual, incluidos los nombres y los datos de los equipos de contacto sobre violencia familiar y sexual en el lugar de trabajo.
- d. Requisitos obligatorios para hacer un reporte: Los empleados recibirán esta información al comienzo de su relación laboral o durante la inducción. Como mínimo, recibirán una actualización anual sobre estos requisitos, la que tendrá lugar durante el desarrollo profesional, la capacitación del personal o durante cualquier otra ocasión adecuada.

El empleador deberá proporcionar tanto material escrito como explicaciones verbales. También proporcionará y/o facilitará educación sobre violencia familiar y sexual, tanto al personal masculino como al femenino, y brindará educación específica de género según corresponda.

#### *4.2. Equipos de contacto sobre violencia familiar y sexual en el lugar de trabajo*

El empleador deberá establecer equipos de contacto sobre violencia familiar y sexual en el lugar de trabajo para que coordinen la respuesta del empleador frente a los impactos de la violencia familiar y sexual en el ámbito laboral; esto incluye:

- a. Responder adecuadamente ante la declaración de la víctima respetando sus decisiones.
- b. Apoyar y coordinar el acceso de la víctima a la asistencia disponible en el lugar de trabajo y en la comunidad.
- c. Lidiar con las personas perpetradoras.

Los equipos de contacto sobre violencia familiar y sexual en el lugar de trabajo incluirán representantes de los departamentos pertinentes, que incluye Recursos Humanos, Salud, Seguridad y ambiente, Seguridad patrimonial, Asistencia al personal, servicio médico, Legal, Comunicaciones internas, Extensión comunitaria y sindicatos, según corresponda en cada compañía en particular.

El empleador proporcionará y/o facilitará capacitación a los integrantes de los equipos de contacto sobre violencia familiar y sexual en el lugar de trabajo para que se sientan seguros en el desempeño de sus funciones.

El equipo de contacto sobre violencia familiar y sexual en el lugar de trabajo será responsable de desarrollar un protocolo de respuesta por escrito donde se especifiquen:

- a. Las roles de los integrantes del equipo.
- b. Las responsabilidades del equipo.
- c. El proceso para asegurar una respuesta competente y confidencial ante la revelación.
- d. Los mecanismos de notificación y respuesta a las personas perpetradoras en el lugar de trabajo.
- e. El protocolo adecuado para el registro escrito de las cuestiones planteadas, en caso de que sea requerido por la justicia.
- f. Los procesos para llevar los registros, incluidas las actividades realizadas por equipo de contacto sobre violencia familiar y sexual en el lugar de trabajo, la adopción de estrategias sobre violencia familiar y sexual en el ámbito laboral y la notificación/investigación de las personas perpetradoras en el lugar de trabajo.

Los equipos de contacto sobre violencia familiar y sexual en el lugar de trabajo serán el primer punto de contacto para los empleados que enfrentan situaciones de violencia familiar y sexual. Cuando un empleado manifieste que ha sufrido violencia familiar y sexual a otro colega del lugar de trabajo, deberá ser derivado al equipo de contacto sobre violencia familiar y sexual. Este equipo brindará asistencia a las víctimas para que puedan acceder al apoyo disponible en el lugar de trabajo y en la comunidad, desde el momento en que se produce el primer contacto hasta el momento en el que la víctima ya no necesite asistencia.



El equipo de contacto sobre violencia familiar y sexual en el lugar de trabajo deberá alentar a los empleados a que notifiquen sobre las personas perpetradoras en el lugar de trabajo, y deberá aceptar tales notificaciones y supervisar la investigación relacionada con estas quejas.

A través del monitoreo y evaluación, el equipo de contacto sobre violencia familiar y sexual en el lugar de trabajo será responsable de identificar y resolver cualquier barrera que pueda obstaculizar el acceso de los empleados a esta política.

En empresas pequeñas, las funciones del equipo de contacto sobre violencia familiar y sexual en el lugar de trabajo pueden ser ejercidas por un único representante.

#### ***4.3. Medidas sobre el proceso de reporte***

El empleador deberá informar a los empleados los nombres y los datos del equipo de contacto sobre violencia familiar y sexual en el lugar de trabajo y las maneras de reportar situaciones de violencia familiar y sexual, esto incluye:

- a. Los detalles de contacto para que las víctimas acudan en busca de información y asistencia.
- b. Los detalles de contacto para los supervisores directos que quieren capacitarse en el tema de violencia familiar y sexual y el lugar de trabajo.
- c. Los detalles de contacto para los supervisores directos que necesiten ayuda para manejar los impactos de violencia familiar y sexual en el lugar de trabajo, para sí mismos y para su equipo.
- d. El proceso para reportar actos o amenazas de violencia.

El empleador también deberá asesorar a los empleados acerca de cómo continuar el pedido de apoyo o la notificación de violencia a un nivel jerárquico superior, si el proceso de reporte no resultara efectivo debido a la falta de respuesta o de disponibilidad, o si no se resuelve la inquietud del empleado.

#### ***4.4. Medidas sobre la rendición de cuentas***

Para garantizar que los empleados se sienten cómodos de contar su experiencia de violencia familiar y sexual y acceder al apoyo en el lugar de trabajo, el empleador deberá:

- a. Mantener la confidencialidad de la siguiente manera:
  - i. Informando a todos los empleados que es de suma importancia respetar la confidencialidad de la información personal de las víctimas con respecto a la violencia familiar y sexual.
  - ii. Capacitando al equipo de contacto sobre violencia familiar y sexual en el lugar de trabajo sobre cómo respetar la confidencialidad.
  - iii. Tomando medidas disciplinarias, incluso hasta el despido, contra quienes incumplan con la obligación de respetar la confidencialidad de la víctima, a menos que la violación de la confidencialidad fuera necesario para proteger a la víctima o a otra persona de un daño grave, o cuando así lo exige la ley.
- b. Establecer procesos transparentes y efectivos de presentación y atención de quejas y reclamos, y de resolución conflictos para que las preocupaciones de los empleados puedan ser dirigidas hasta el nivel necesario para su resolución.

- c. Prohibir la discriminación o acción adversa contra un empleado sobre la base de lo que la víctima ha declarado, ha experimentado o ha percibido sobre una situación de violencia familiar y sexual.

## 5. Medidas de apoyo clave

### 5.1. Licencias

El empleado que sufre violencia familiar y sexual puede solicitar una licencia especial remunerada para asistir a consultas médicas o a consejería, realizar trámites legales, reubicarse en un sitio seguro y realizar otras actividades relacionadas con la violencia familiar y sexual.

El empleado que apoya a una persona que sufre violencia familiar y sexual puede tomar licencia de cuidador, que incluye, pero no está limitada a, acompañarle a los tribunales o al hospital, o cuidar a los niños.

Los empleados contratados de manera temporal pueden solicitar licencia especial o licencia de cuidador no remuneradas para hacerse cargo de las actividades antes descritas.

La extensión de la licencia otorgada se determinará de acuerdo con la situación de cada persona en consulta con el empleado y con el equipo de contacto sobre violencia familiar y sexual en el lugar de trabajo y, de corresponder, con la gerencia.

### 5.2. Planificación de la seguridad

A fin de garantizar la seguridad de la víctima y del lugar de trabajo en general, el empleador, en consulta con la víctima, deberá evaluar el nivel de riesgo que la situación de violencia familiar y sexual implica para esa persona y para el lugar de trabajo. El empleador deberá ajustar razonablemente el horario laboral y el entorno de trabajo según se considere necesario. En consulta con la víctima, el empleador podrá adoptar medidas de seguridad, que incluyen, entre otras:

- a. Modificar la cantidad o modalidad de horas de trabajo del empleado y/o los turnos de trabajo.
- b. Rediseñar o modificar las tareas del empleado.
- c. Cambiar el número de teléfono o la dirección de correo electrónico del empleado para evitar el acoso.
- d. Reubicar al empleado en otro lugar de trabajo o en instalaciones alternativas.
- e. Proporcionar transporte seguro hacia y desde el trabajo por un período determinado.
- f. Apoyar al empleado para que solicite una orden de alejamiento<sup>40</sup> o derivarlo/a al servicio de apoyo complementario adecuado.
- g. Tomar cualquier otra medida necesaria, incluso las disponibles como modalidades de trabajo flexibles y pro-familia.

### 5.3. Derivación a servicios de apoyo

El empleador brindará asistencia al empleado para acceder a los servicios de apoyo y protección adecuados y disponibles en la comunidad, lo que incluye asistencia médica y psicosocial, consejería,

<sup>40</sup> En PNG, esto se conoce como orden de protección temporal.

alojamiento de emergencia, protección policial y servicios de bienestar social, facilitando el contacto y la coordinación con estos servicios.

De ser factible, el empleador puede brindar apoyo médico y psicosocial de manera directa —lo que incluye primeros auxilios psicológicos, consejería, alojamiento de emergencia, seguridad y bienestar social) y ayudará a la víctima a conseguir alojamiento a largo plazo.

#### *5.4. Apoyo financiero y de otra índole*

De ser factible, el empleador puede brindar apoyo financiero y de otra índole a las víctimas de violencia familiar y sexual para que puedan acceder a asistencia médica y psicosocial, consejería, alojamiento de emergencia, seguridad y bienestar social. Esta ayuda incluye, entre otras opciones:

- a. Préstamos a tasas de interés bajas o nulas
- b. Adelantos de sueldo
- c. Pago directo de gastos médicos
- d. Pagos adelantados de gastos médicos a recuperar a través del seguro de salud del empleado
- e. Prestación de servicios de cuidado de niños o fácil acceso a tales servicios
- f. Mayor vigilancia en el hogar del empleado
- g. Prestación de transporte seguro para acceder a los servicios de apoyo, o desde y hacia los lugares de alojamiento

#### *5.5. Política sobre la persona perpetradora*

El empleador prohibirá el uso o la amenaza de violencia en el lugar de trabajo, lo que incluye actos de violencia familiar y sexual, acoso sexual, discriminación o acoso laboral.

También alentará a los empleados para que notifiquen a un integrante del equipo de contacto sobre violencia familiar y sexual en el lugar de trabajo acerca de cualquier acto o amenaza de violencia del que hayan sido objeto o testigos, o que hayan escuchado que otra persona ha sido objeto o testigo.

El empleador garantizará la confidencialidad de la identidad de los empleados que reportan actos o amenazas de violencia y de los empleados acusados de participar en cualquier acto o amenaza de violencia (salvo que el incumplimiento del respeto de la confidencialidad fuera necesario para proteger a las personas o los bienes contra un daño grave o si lo exigiera la ley).

El empleador investigará cualquier reporte sobre violencia y, a su vez, velará por la imparcialidad de los procesos contra el acusado. Si se comprobara que un empleado ha perpetrado un hecho de violencia, el empleador adoptará medidas, que podrían incluir alguna o todas las que se describen a continuación:

- a. Ofrecer consejería y apoyo a la persona perpetradora
- b. Tomar medidas disciplinarias, hasta el despido inclusive
- c. Reportar a la persona perpetradora ante la policía

El empleador evaluará el riesgo que implica para la víctima la intervención propuesta, independientemente de si es o no un empleado, a fin de minimizar el potencial de mayor violencia.

Si un empleado es una persona perpetradora de violencia familiar y sexual y se presenta voluntariamente para pedir ayuda, el empleador, de ser posible, proporcionará o facilitará consejería a la persona perpetradora.

El empleador podrá desarrollar una política sobre armas para prohibir la presencia de armas no relacionadas con el trabajo en los lugares de trabajo o durante el horario laboral.

## 6. Medidas generales

### 6.1. Requisitos probatorios

Si el empleador requiere pruebas de la violencia familiar y sexual, estas se pueden presentar en forma de documentos, según lo acordado entre el empleador y el empleado, y emitidos por la policía, el juez, el médico, el personal de enfermería del distrito, el personal de enfermería materno infantil, el centro de ayuda familiar, el consejero psicológico, el miembro del clero, el abogado; o en forma de declaración jurada.

### 6.2. Monitoreo y evaluación

El equipo de contacto sobre violencia familiar y sexual en el lugar de trabajo realizará una encuesta de línea de base para determinar datos de referencia sobre el impacto de la violencia familiar y sexual en el lugar de trabajo.

Este equipo también tendrá a su cargo la realización regular del monitoreo y la evaluación —como mínimo una vez por año—, para analizar los resultados de la política e identificar su adopción, las barreras al acceso y los efectos positivos y negativos sobre las personas y la empresa.

El equipo de contacto sobre violencia familiar y sexual proporcionará los resultados del estudio de línea de base y de las actividades de monitoreo y evaluación a la alta gerencia. Los datos obtenidos del monitoreo y la evaluación deben aplicarse como una herramienta de aprendizaje que consolide las fortalezas de la implementación de esta política e identifique los desafíos.

## 7. Medidas opcionales

El empleador podrá considerar la adopción de las siguientes medidas adicionales, que incluyen:

- a. Proporcionar capacitación como observadores a colegas para alentarlos a apoyar a las víctimas de violencia familiar y sexual.
- b. Trabajar en red con otros empleadores, con prestadores de servicios relacionados a la violencia familiar y sexual y con organizaciones defensoras para compartir las buenas prácticas.
- c. Realizar donaciones a los prestadores de servicios relacionados a la violencia familiar y sexual y organizaciones defensoras.
- d. Aplicar técnicas de mercadotecnia social para modificar las normas relacionados a la violencia familiar y sexual que no resulten útiles.

## HERRAMIENTA 4.5:

### Términos de referencia para la capacitación sobre acoso sexual y para el diseño de un proceso de atención de quejas y reclamos ante la violencia basada en género

- ▶ **OBJETIVO:** Contratar un consultor experto para brindar capacitación en materia de acoso sexual y desarrollar un mecanismo de implementación de políticas sobre violencia basada en género.
- ▶ **DESTINATARIOS:** Recursos Humanos, Capacitación.

En muchos países, la ley exige a las compañías que sus empleados reciban capacitación sobre acoso sexual. El ejemplo de términos de referencia aquí detallado se puede utilizar en la contratación de profesionales externos para que capaciten al personal sobre el concepto y las implicancias del acoso sexual, la política de la compañía al respecto y cómo actuar frente a incidentes o alegaciones de acoso sexual.

Lo ideal sería brindar esta capacitación después de desarrollar las políticas sobre acoso sexual y violencia basada en género, a fin de dar a los empleados un panorama general sobre los temas y detalles sobre las políticas específicas de su compañía al respecto. Programar la capacitación de esta manera también ayuda a garantizar que todo el personal comprende y acepta las políticas del lugar de trabajo.

El ejemplo de TdR aquí presentado incluyen lenguaje opcional adicional para cubrir aquellas situaciones en las que se espera que los consultores desarrollen mecanismos para poner en práctica la política sobre violencia basada en género, por ejemplo, desarrollando un mecanismo eficaz de presentación de quejas y reclamos y de investigación.

### TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA DESARROLLAR E IMPLEMENTAR LA CAPACITACIÓN SOBRE ACOSO SEXUAL<sup>41</sup>

“El 72 % de los trabajadores que sufren acoso sexual en el trabajo no lo reporta”.

Fuente: Encuesta estadounidense Careerbuilder 2018

#### Antecedentes

[Compañía] se compromete a crear un entorno laboral respetuoso y diverso, y cuenta con una política estricta que prohíbe el acoso sexual y todas las formas de violencia basada en género. Para tal fin, [compañía] pretende garantizar que todos los empleados comprenden qué significan el acoso sexual y la violencia basada en género, y asegurar que entienden y aceptan las políticas de [compañía] contra el acoso sexual y la violencia basada en género. De este modo, [compañía] busca

<sup>41</sup> Basado en IFC y Lonmin, *Women in Mining: A Guide to Integrating Women in the Workforce* [Mujeres en minería: Guía para integrar a las mujeres en la fuerza laboral], Washington DC: IFC, March 2010, 67.

una empresa consultora que pueda diseñar y brindar una variedad de capacitaciones que ayuden a [compañía] a implementar sus políticas sobre acoso sexual y violencia basada en género. Esto incluirá: capacitar a todo el personal sobre las políticas de [compañía], los comportamientos esperados y las consecuencias de los actos contrarios a esas expectativas; [ayudar a [compañía] a desarrollar un mecanismo efectivo de reporte e investigación], y ayudar a capacitar a los gerentes sobre cómo hacer cumplir las políticas sobre acoso sexual y violencia basada en género.

*[Antecedentes de lo que ha hecho la empresa hasta ahora con relación al acoso sexual y a la violencia basada en género. ¿Cuándo se desarrollaron las políticas? ¿Se realizaron capacitaciones? ¿Existe un mecanismo de quejas provisorio?]*

### Alcance del trabajo

Esta consultoría implicará desarrollar e implementar distintos tipos de capacitaciones relacionadas con el acoso sexual y la violencia basada en género, que incluye:

- Capacitación a todo el personal sobre la naturaleza del acoso sexual y la violencia basada en género, las políticas de [compañía] sobre lugares de trabajo respetuosos y seguros, y las consecuencias de violar estas políticas.
- Capacitación para el comité de atención de quejas y reclamos [o el equipo interno equivalente, de corresponder] que recibirá las quejas/alegaciones de acoso sexual y violencia basada en género.
- Capacitación a los investigadores de casos de acoso sexual/violencia basada en género [de corresponder, si esta función se realiza de manera interna], sobre cómo investigar los casos con discreción, minuciosidad y neutralidad.
- Capacitación a gerentes/personal de RR. HH. [según corresponda], quienes tendrán la responsabilidad de evaluar los resultados de la investigación y determinar las consecuencias de los reclamos sobre acoso sexual/violencia basada en género.
- *[Desarrollar un mecanismo de atención de quejas e investigación para crear un sistema formal mediante el cual el personal podrá registrar las quejas y que la compañía aplicará para investigar las alegaciones. Este sistema deberá tratarse en todas las capacitaciones, a fin de que todo el personal entienda cómo reportar incidentes y cómo se desarrollará el proceso de investigación].*

### Tareas específicas

- *[Para toda la compañía: A partir del estudio de línea de base y de la auditoría de género, desarrolle un mecanismo de reporte de quejas y reclamos y de investigación por el cual el personal puede reportar incidentes de manera confidencial y la compañía puede analizar e investigar las quejas de manera confidencial e imparcial. Desarrolle una propuesta de programación de consecuencias, que incluya opciones que no sean la terminación de la relación laboral. Incluya este mecanismo en todas las actividades de capacitación].*

- Para todo el personal:
  - » Diseñe una capacitación para todo el personal sobre acoso sexual y violencia basada en género. Debe ser una capacitación de dos horas para todo el personal, en todos los niveles.
    - › Debe abarcar definiciones de acoso sexual y violencia basada en género, políticas de la compañía sobre acoso sexual y violencia basada en género, cómo responder, cómo reportar una queja y el proceso esperado luego de realizado el reporte.
    - › La participación debe ser obligatoria para todo el personal femenino y masculino.
    - › La capacitación debe dejar en claro que, tanto los hombres como las mujeres pueden sufrir o ser autores de acoso sexual y violencia basada en género.
  - » Dirija la capacitación sobre acoso sexual y violencia basada en género para todo el personal. [*Se debe impartir en grupos de no más de 20 personas, por lo que la cantidad de cursos necesarios dependerá del tamaño de la compañía*].
- Comité de atención de quejas y reclamos [*o su equivalente*]
  - » Diseñe una capacitación de media jornada para el personal que interactuará directamente con los empleados que presenten quejas sobre acoso sexual o violencia basada en género.
    - › Esta capacitación debe incluir un informe detallado de las políticas de la compañía en materia de acoso sexual y violencia basada en género, y también concentrarse fuertemente en cómo recibir quejas de manera minuciosa, discreta e imparcial.
    - › También debe revisar el proceso completo de reporte de quejas y reclamos y las funciones de los gerentes, investigadores y el comité de toma definitiva de decisiones, que revisará las quejas y decidirá las acciones de seguimiento.
- Investigadores [*si esta función se realizará de manera interna*]
  - » Diseñe una capacitación de jornada completa para investigadores de casos de acoso sexual y violencia basada en género.
    - › La capacitación debe enseñar cómo llevar a cabo investigaciones completas, discretas y neutrales y cómo presentar los hallazgos a RR. HH. y a los gerentes.
    - › También debe abarcar las buenas prácticas en la investigación de alegaciones de acoso sexual y violencia basada en género, incluso cómo identificar testigos y otras personas a entrevistar, y entender la función de los investigadores como personas imparciales que descubren los hechos y no como jueces.
    - › Organice [*la cantidad necesaria*] capacitación/capacitaciones para los investigadores de acoso sexual. [*La cantidad de investigadores necesarios dependerá del tamaño de la compañía; las sesiones de capacitación no deben de incluir más de 20 participantes/investigadores*].

## Documentos a presentar

Se espera que los consultores entreguen los siguientes documentos:

- Resumen del mecanismo de investigación y atención de quejas y pautas de implementación propuestos
- Versiones preliminares del programa de capacitación para:
  - » Todo el personal
  - » Los investigadores
  - » El comité de atención de quejas y reclamos
- Material de capacitación definitivo, con los comentarios de [compañía], en el lapso de una semana después de recibir retroalimentación
- Dirija las siguientes capacitaciones [*el espacio marcado con X debe completarse según el tamaño de la compañía y las recomendaciones de participantes indicadas anteriormente*]:
  - » [X] Capacitaciones para todo el personal
  - » [X] Capacitaciones para investigadores
  - » [X] Capacitaciones para el comité de quejas
- Reporte general de capacitación, con todo el material utilizado, las listas de empleados que asistieron, los resúmenes de los temas de discusión clave y los planes de acción o recomendaciones desarrollados

## Cronograma

[Brindar el cronograma de actividades de capacitación propuesto].

## Requisitos de conocimiento mínimos

Los candidatos interesados deben contar con experiencia comprobable en desarrollo y dirección de capacitaciones sobre acoso sexual y violencia basada en género, preferentemente con antecedentes en industrias de petróleo, gas y minería o en áreas similares con predominio de personal masculino. Si bien no es un requisito, es preferible que los candidatos cuenten con un certificado de capacitación reconocido.





## HERRAMIENTA 4.6:

### Modelo de código de conducta sobre violencia basada en género para compañías, contratistas y empleados

- ▶ **OBJETIVO:** Desarrollar una posición y un compromiso multinivel sobre violencia basada en género.
- ▶ **DESTINATARIOS:** Recursos Humanos, alta gerencia.

Para las compañías interesadas en transmitir un mensaje claro de que no toleran ninguna forma de violencia, tales como violencia basada en género, violencia de pareja, explotación y abuso sexual o abuso/explotación infantil —y de que quieren garantizar que sus empleados se sientan responsables de respetar esos valores—; contar con un código de conducta puede ser una herramienta efectiva. El código se puede adoptar de manera interna, a nivel corporativo, gerencial y del personal, y también se puede exigir su cumplimiento a los contratistas y a todos los empleados de los contratistas.

#### Modelo de código de conducta basado en el código del proyecto Vanuatu

Dentro del marco del proyecto de inversión en infraestructura de aviación de Vanuatu, financiado por el Banco Mundial (VAIP, por su sigla en inglés), destinado a mejorar el aeropuerto de Vanuatu y la infraestructura asociada, se desarrollaron códigos de conducta. Estos códigos tienen por objeto prevenir y/o mitigar los riesgos de violencia por cuestiones género a medida que avanza el proyecto financiado por el gobierno.

Abordan la violencia de pareja, la explotación y abusos sexuales, y el abuso y explotación infantil. Uno de los códigos se aplica a la compañía del proyecto en su totalidad, mientras que el segundo código contempla la conducta individual, a fin de garantizar que el lugar de trabajo y el personal sean libres de violencia basada en género (y de abuso y explotación infantil).

Los códigos del proyecto VAIP están diseñados para:

- Generar una conciencia compartida acerca de la violencia basada en género y abuso y explotación infantil.
- Garantizar que todos entiendan que no hay cabida para la violencia basada en género ni para el abuso y explotación infantil en estos proyectos.
- Crear un sistema claro de reporte de incidentes, de respuestas de la compañía y de sanción en la compañía/en el sistema legal.

#### Fundamentos sólidos para extender el código a los contratistas

Como se mencionó anteriormente, es posible que usted quiera demandar a sus contratistas — incluidos todos los gerentes y empleados— que que acepten la adopción del código desarrollado para uso interno de la compañía. Existe una fuerte justificación económica para proceder así.

Además de crear una cultura consistente, que valora los lugares de trabajo libres de violencia, la extensión del código para que abarque a las conductas de los contratistas también ayuda a reducir la responsabilidad legal y facilita la aplicación de procedimientos disciplinarios si los contratistas o sus empleados violan el código.

## MODELO DE CÓDIGO DE CONDUCTA PARA COMPAÑÍAS Y PERSONAS EN MATERIA DE PREVENCIÓN DE VIOLENCIA BASADA EN GÉNERO<sup>42</sup>

### Definiciones

- **Violencia basada en género:** Término amplio para definir cualquier acto lesivo perpetrado contra la voluntad de una persona y basado en diferencias socialmente asignadas (por ejemplo, de género) entre hombres y mujeres. Incluye actos que infligen daños o sufrimientos de índole física, sexual<sup>43</sup> o mental, amenazas de cometer esos actos, coacción y otras formas de privación de la libertad. Estos actos pueden ocurrir en público o en privado.
- **Sobreviviente/Sobrevivientes:** Persona o personas afectadas por la violencia basada en género. Las mujeres, los hombres y los niños pueden ser sobrevivientes de este tipo de violencia.
- **Persona perpetradora:** Persona o personas que comenten o amenazan con cometer un acto o actos de violencia basada en género.
- **Lugar de trabajo:** Área en la que se desarrolla el proyecto de PGM.
- **Inmediaciones del lugar de trabajo:** El área de influencia del proyecto, que incluye cualquier zona rural o urbana, directamente afectada por el proyecto y todo asentamiento humano en esa área.
- **Consentimiento:** Decisión informada en la que se basa la intención, aceptación o acuerdo libre y voluntario de una persona para hacer algo. No se puede considerar consentimiento cuando dicha aceptación o acuerdo se obtiene a través del uso de amenazas, fuerza u otras formas de coerción, secuestro, fraude, engaño o declaraciones falsas. De acuerdo con la Convención sobre los Derechos del Niño de las Naciones Unidas, el Banco Mundial considera que los niños menores de 18 años no pueden dar su consentimiento, aun cuando la legislación nacional del país donde se introduce el código de conducta considere la mayoría de edad a una edad menor<sup>44</sup>. El error de apreciación respecto de la edad del menor y del consentimiento de ese menor no constituyen un argumento de defensa.

<sup>42</sup> El modelo de código se basa en el código de conducta y plan de acción para prevenir la violencia basada en género y la explotación y abuso de menores del proyecto de inversión en infraestructura de aviación de Vanuatu (VAIP por su sigla en inglés). Los códigos han sido reimpresos con autorización del VAIP. Fueron editados para simplificar su empleo en las industrias de PGM y para enfocarse exclusivamente en la violencia basada en género.

<sup>43</sup> Se prohíben los favores sexuales u otras formas de conductas humillantes, degradantes o de explotación.

<sup>44</sup> El consentimiento se define como la elección informada producto de la intención, aceptación o acuerdo de hacer algo de manera libre y voluntaria por parte de un individuo. No se puede considerar consentimiento cuando dicha aceptación o acuerdo se obtiene a través del uso de amenazas, fuerza u otras formas de coerción, secuestro, fraude, engaño o declaraciones falsas. De acuerdo con la Convención sobre los Derechos del Niño de las Naciones Unidas, el Banco Mundial considera que los niños menores de 18 años no pueden dar su consentimiento, aun cuando la legislación nacional del país donde se introduce el código de conducta considere la mayoría de edad a una edad menor. El error de apreciación respecto de la edad del menor y del consentimiento de ese menor no constituye un argumento de defensa.

- **Contratista:** Toda firma, compañía, organización u otra institución a la que el proyecto de PGM ha adjudicado un contrato y que ha contratado gerentes y/o empleados para realizar ese trabajo.
- **Consultor:** Toda firma, compañía, organización u otra institución a la que se ha adjudicado un contrato de provisión de servicios de consultoría para el proyecto de PGM y que ha contratado gerentes y/o empleados para realizar ese trabajo.
- **Gerente:** Toda persona que trabaja para la compañía de PGM, sus contratistas o consultores, dentro o fuera del lugar de trabajo, en virtud de un contrato de trabajo formal y a cambio de un sueldo, cuyas responsabilidades incluyen controlar o dirigir las actividades de un equipo, unidad, división o grupo similar, y de supervisar y dirigir un número predefinido de empleados.
- **Empleado:** Toda persona que trabaja para la compañía de PGM, sus contratistas o consultores dentro del país, dentro o fuera del lugar de trabajo, en virtud de un contrato o acuerdo de trabajo formal o informal, normalmente a cambio de un sueldo, pero no necesariamente (incluidos los voluntarios y pasantes sin paga) sin responsabilidad de gestión o supervisión de otros empleados.
- **Mecanismo de atención de quejas y reclamos:** Proceso de recepción y abordaje de quejas.
- **Procedimiento de reporte de alegaciones sobre violencia basada en género:** Procedimiento a seguir para reportar incidentes de violencia basada en género.
- **Medidas para la rendición de cuentas:** Se definen como las medidas adoptadas para garantizar la confidencialidad de los sobrevivientes y para establecer la responsabilidad de los contratistas, consultores y el cliente de instaurar un sistema imparcial para el abordaje de casos de violencia basada en género.
- **Protocolo de respuesta:** Los mecanismos implementados para responder ante casos de violencia basada en género.
- **Equipo de cumplimiento sobre violencia basada en género:** Equipo formado por el contratista y/o el consultor para abordar los problemas de violencia basada en género dentro de la fuerza laboral.

### Modelo de código de conducta para compañías

*Este código de conducta de la compañía deberá llevar la firma del CEO y se distribuirá en toda la compañía. Todo el personal debe ser consciente del compromiso y la posición de la compañía respecto de la violencia basada en género. La colocación del código en lugares públicos y su inclusión en todos los materiales de inducción —junto con el código de conducta individual— servirá de recordatorio al personal sobre sus obligaciones y para mantenerlo informado.*

[Compañía] asume el compromiso de crear y conservar un ambiente en el cual la violencia basada en género no tiene cabida y no será tolerada por ningún empleado, asociado o representante de la compañía. En consecuencia, con el fin de asegurar que todos los empleados, asociados y representantes de [Compañía] tomen conocimiento de este compromiso, y con el fin de prevenir, identificar y responder ante las alegaciones sobre violencia basada en género, se aplicarán los

siguientes principios fundamentales y estándares mínimos de comportamiento para todos los empleados, y asociados de la compañía sin excepción:

1. [Compañía] —y en consecuencia todos los empleados, asociados y representantes— se comprometen a tratar a las mujeres, a los niños (personas menores de 18 años) y a los hombres con respeto, independientemente de su raza, color, idioma, religión, opinión política o de otra índole, nacionalidad, origen étnico o social, orientación sexual o identidad de género, discapacidad, nacimiento u otra condición. La violencia basada en género constituye una violación a este compromiso.
2. Según la visión de [Compañía], la violencia basada en género constituye un acto grave de comportamiento indebido y, por ende, es causal de sanción, multas o la potencial terminación de la relación de empleo. Todas las formas de violencia basada en género son inaceptables, independientemente de si se producen en el lugar de trabajo, en las inmediaciones del sitio de trabajo, en los campamentos del personal o fuera de lugar de trabajo (es decir que involucra a individuos no empleados por la compañía). Además de las sanciones potenciales enumeradas precedentemente, se iniciarán las acciones legales, de corresponder, contra cualquier empleado, asociado y representante acusado de haber cometido violencia basada en género.
3. El lenguaje y los comportamientos denigrantes, amenazantes, de acoso o sexualmente provocativos quedan prohibidos entre todos los empleados, asociados y representantes de la compañía.
4. Están prohibidos los favores sexuales —por ejemplo a través de promesas o de un tratamiento favorable a cambio de actos sexuales—.
5. A menos que exista pleno consentimiento<sup>45</sup> de todas las partes involucradas, están prohibidas las interacciones sexuales entre los empleados de la compañía (a cualquier nivel) y los miembros de las comunidades aledañas. Esto incluye relaciones que impliquen retener o prometer recompensas monetarias o no monetarias.
6. Se espera que todos los empleados, incluso los voluntarios y subcontratistas, reporten cualquier situación de violencia basada en género, real o sospechada, realizada por un compañero de trabajo, sea o no en la misma compañía. Los reportes deben realizarse de acuerdo con los procedimientos de reporte de alegaciones sobre violencia basada en género.
7. Se exige a todos los empleados asistir a un curso de capacitación de inducción antes de iniciar el trabajo en el sitio de operaciones, con el fin de asegurar que estén familiarizados con el código de conducta sobre violencia basada en género.

<sup>45</sup> El consentimiento se define como la elección informada producto de la intención, aceptación o acuerdo de hacer algo de manera libre y voluntaria por parte de un individuo. No se puede considerar consentimiento cuando dicha aceptación o acuerdo se obtiene a través del uso de amenazas, fuerza u otras formas de coerción, secuestro, fraude, engaño o declaraciones falsas. De acuerdo con la Convención sobre los Derechos del Niño de las Naciones Unidas, el Banco Mundial considera que los niños menores de 18 años no pueden dar su consentimiento, aun cuando la legislación nacional del país donde se introduce el código de conducta considere la mayoría de edad a una edad menor. El error de apreciación respecto de la edad del menor y del consentimiento de ese menor no constituye un argumento de defensa.

8. Todos los empleados deben asistir a un curso de capacitación obligatorio una vez al mes, durante el término de vigencia del contrato, a partir de la primera capacitación de inducción antes de iniciar el trabajo, con el fin de reforzar la comprensión del código de conducta institucional sobre violencia basada en género.
9. Se exigirá a todos los empleados que firmen un código de conducta personal en el que expresan su conformidad para apoyar las actividades en contra de la violencia basada en género.

Reconozco que he leído el código de conducta precedente y en nombre de la compañía doy mi conformidad para cumplir con las normas allí contenidas. Comprendo mis funciones y responsabilidades para evitar y responder ante situaciones de violencia basada en género. Entiendo que cualquier acción incompatible con este código de conducta, o la omisión de actuar tal como lo indica este código de conducta, pueden dar como resultado acciones disciplinarias.

Nombre de la compañía \_\_\_\_\_

Firmado por \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

### Modelo de código de conducta personal

*Este código de conducta personal deberá llevar la firma de todos los empleados, desde la alta gerencia hasta el personal de operaciones y también deberá ser exigido a todos los contratistas que trabajen en la compañía.*

Yo, \_\_\_\_\_, reconozco que la prevención de la violencia basada en género es importante y que evitarla es parte de mis responsabilidades. En [*Compañía*], las situaciones de violencia basada en género constituyen actos graves de comportamiento indebido y, por ende, son causales de sanción, multas o la potencial terminación de la relación de empleo. Todas las formas de violencia basada en género son inaceptables, ya sea en el lugar de trabajo, en las inmediaciones del sitio de trabajo, en los campamentos del personal o en la comunidad. Si corresponde, se iniciarán acciones legales en contra de aquellos que cometan violencia basada en género.

Estoy de acuerdo en que, mientras esté trabajando en [*Proyecto*]:

- Prestaré mi consentimiento a la verificación de antecedentes penales.
- Trataré a las mujeres, a los niños (personas menores de 18 años) y a los hombres con respeto independientemente de su raza, color, idioma, religión, opinión política o de otra índole, nacionalidad, origen étnico o social, orientación sexual o identidad de género, discapacidad, nacimiento, u otra condición.

- No utilizaré lenguaje, ni me comportaré hacia mujeres y niños u hombres de manera inapropiada, o de acoso, abusiva, sexualmente provocativa, denigrante o culturalmente indebida.
- No solicitaré ni participaré de favores sexuales, por ejemplo a través de promesas o de un tratamiento favorable a cambio de actos sexuales.
- Entiendo que a menos que exista pleno consentimiento<sup>46</sup> de todas las partes involucradas, están prohibidas las interacciones sexuales entre los empleados de la compañía (a cualquier nivel) y los miembros de las comunidades aledañas. Esto incluye relaciones que impliquen retener o prometer recompensas monetarias o no monetarias.
- Asistiré y participaré activamente en los cursos de capacitación relacionados con VIH/SIDA y violencia basada en género, según lo requiera mi empleador.
- Reportaré a través de los mecanismos de reparación de quejas y reclamos, o a mi gerente, cualquier situación de violencia basada en género real o sospechada de un compañero de trabajo, ya sea dentro o fuera de mi compañía, así como también cualquier violación a este código de conducta.

### Sancciones

[Compañía] ha establecido un mecanismo de reparación de quejas y reclamos para recibir, revisar y abordar las alegaciones de violencia basada en género. Si un empleado ha incumplido el código de conducta, el empleador adoptará acciones disciplinarias que podrían incluir:

- Advertencia informal
- Advertencia formal
- Capacitación adicional
- Pérdida de hasta una semana de salario
- Suspensión del empleo (sin goce de sueldo), durante un período mínimo de un mes y hasta un máximo de seis meses
- Terminación de la relación laboral

Además de lo anterior, si fuera procedente, [Compañía] reportará al empleado ante la policía, de acuerdo con las disposiciones legales locales.

Entiendo que es mi responsabilidad aplicar el sentido común y evitar acciones o conductas que podrían ser interpretadas como violencia basada en género o un incumplimiento a este código de

---

<sup>46</sup> El consentimiento se define como la elección informada producto de la intención, aceptación o acuerdo de hacer algo de manera libre y voluntaria por parte de un individuo. No se puede considerar consentimiento cuando dicha aceptación o acuerdo se obtiene a través del uso de amenazas, fuerza u otras formas de coerción, secuestro, fraude, engaño o declaraciones falsas. De acuerdo con la Convención sobre los Derechos del Niño de las Naciones Unidas, el Banco Mundial considera que los niños menores de 18 años no pueden dar su consentimiento, aun cuando la legislación nacional del país donde se introduce el código de conducta considere la mayoría de edad a una edad menor. El error de apreciación respecto de la edad del menor y del consentimiento de ese menor no constituye un argumento de defensa.

conducta. Reconozco que he leído el código de conducta precedente, que doy mi conformidad para cumplir con las normas allí contenidas y que comprendo mis funciones y responsabilidades para evitar y responder ante situaciones de violencia basada en género. Entiendo que cualquier acción incompatible con este código de conducta o la omisión de actuar conforme a sus disposiciones puede dar como resultado acciones disciplinarias y puede afectar mi condición de empleo.

Nombre de la compañía \_\_\_\_\_

Firmado por \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_



---

## HERRAMIENTA 4.7: Monitorear y mantener

### HERRAMIENTA 4.7:

Desarrollo de enfoques para monitorear y mantener el avance en pos de la reducción del acoso sexual y la violencia basada en género

- ▶ **OBJETIVO:** Monitorear y mantener el avance contra el acoso sexual y la violencia de género.
- ▶ **DESTINATARIOS:** Recursos Humanos, Capacitaciones.

Monitorear y mantener un lugar de trabajo respetuoso exige un compromiso continuo de capacitación y comunicaciones, y un mecanismo efectivo de atención y reparación de quejas. Con el fin de monitorear y mantener el avance en contra del acoso sexual y de la violencia basada en género, las empresas pueden aplicar diferentes estrategias clave. Algunas de ellas son:

- Llevar registros de todas las quejas, estuvieran o no totalmente investigadas: Llevar registros de todas las quejas puede ayudar a realizar un seguimiento de las tendencias y resaltar problemas recurrentes. Las quejas que no fueron investigadas o que se desestimaron por falta de mérito se deben guardar por separado del expediente individual de cada personal, con el fin de mantener la confidencialidad y neutralidad de las quejas infundadas.
- Monitorear tendencias en las quejas: Su departamento de Recursos Humanos debe realizar una revisión anual para analizar las tendencias. ¿Hay algunos departamentos más propensos a reportar quejas que otros? ¿Hay algunos tipos de tareas (por ejemplo, las que realizan las mujeres bajo tierra o en determinados turnos) donde es más probable que se experimenten situaciones de acoso sexual o violencia basada en género?
- Revisar, debatir y actualizar: El departamento de Recursos Humanos debe convocar a debates acerca de las maneras de abordar las tendencias observadas respecto del acoso sexual y la violencia basada en género. Estos debates pueden incluir la identificación de modalidades o equipos de trabajo problemáticos y la realización de grupos de discusión, capacitaciones o entrevistas con informantes clave para determinar de qué manera abordar estas cuestiones.
- Actualizar la política según sea necesario: Estas actualizaciones deben basarse en los debates y las revisiones realizadas.



---

# Recursos de lectura adicional seleccionados

## Abordar el acoso sexual

- Australian Human Rights Commission, “Effectively preventing and responding to sexual harassment: A Code of Practice for Employers” [Prevención y respuesta efectiva ante el acoso sexual: Código de prácticas para los empleadores], 2008, <http://www.humanrights.gov.au/publications/effectively-preventing-and-responding-sexual-harassment-code-practice-employers-2008>.
- Australian Human Rights Commission, “Effectively preventing and responding to sexual harassment: A Quick Guide” [Prevenir y responder de manera efectiva ante el acoso sexual: Guía rápida], 2008, <http://www.humanrights.gov.au/publications/effectively-preventing-and-responding-sexual-harassment-quick-guide-2008>.
- Ellsberg, M. y Heise, L., *Researching Violence Against Women: A Practical Guide for Researchers and Activists* [Investigar la violencia contra las mujeres: Guía práctica para investigadores y activistas], Washington DC: World Health Organization y PATH, 2005.
- Jewkes, R., Dartnall, E. y Sikweyiya, Y., “Ethical and Safety Recommendations for Research on Perpetration of Sexual Violence” [Recomendaciones éticas y de seguridad para la investigación sobre actos de violencia sexual perpetrados], Paper for the Sexual Violence Research Initiative, Pretoria, South Africa: Medical Research Council, 2012.
- Workplaces Respond to Domestic and Sexual Violence: A National Resource Center, “New Workplace Toolkit” [Kit de herramientas para un nuevo lugar de trabajo], 2016, <http://www.workplacesrespond.org>.
- World Health Organization, “Putting women first: Ethical and safety recommendations for research on domestic violence against women” [Las mujeres primero: Recomendaciones éticas y de seguridad para la investigación sobre violencia doméstica contra las mujeres], Geneva: World Health Organization, 2001.

## Estimar los costos del acoso sexual

- Ashe et al. “Methodological Approaches for Estimating the Economic Costs of Violence against Women and Girls” [Enfoques metodológicos para estimar los costos económicos de la violencia contra mujeres y niñas], What Works y UK Aid, <https://www.whatworks.co.za/documents/publications/90-methodological-approaches-for-estimating-the-economic-costs-of-vawg/file>.
- Braverman, Beth, “The High Cost of Sexual Harassment” [El alto costo del acoso sexual], Fiscal Times, August 22, 2013.
- IFC, “Case Study: Assessing Gender-Based Violence with Companies in PNG” [Estudio de caso: Evaluar la violencia basada en género con las compañías en PNG], Washington, DC: IFC.
- International Labour Organization, “Sexual Harassment at Work Factsheet” [Ficha de datos: Acoso sexual en el trabajo], Geneva: ILO, 2016.

## Definir el acoso sexual

- Australian Human Rights Commission, “Recognizing and responding to sexual harassment in the workplace: Information for employees” [Reconocer y responder ante el acoso sexual: Información para los empleados], Sydney: AHRC, 2014, [https://www.humanrights.gov.au/sites/default/files/document/publication/EWSH\\_Factsheet\\_2014\\_Web.pdf](https://www.humanrights.gov.au/sites/default/files/document/publication/EWSH_Factsheet_2014_Web.pdf).
- Gallagher, B. J. “Sexual Harassment: How to Protect Yourself and Your Organization” [Acoso sexual: Cómo protegerte a ti y a tu organización]. Huffington Post, August 10, 2010, [https://www.huffingtonpost.com/bj-gallagher/sexual-harassment-how-to\\_b\\_675098.html](https://www.huffingtonpost.com/bj-gallagher/sexual-harassment-how-to_b_675098.html).
- Barreiro, Sachi, “Preventing Sexual Harassment in the Workplace: Learn what sexual harassment is—and how to prevent it” [Prevenir el acoso sexual en el lugar de trabajo: Sepa qué es el acoso sexual y cómo prevenirlo], NOLO: Law for All, 2015, <http://www.nolo.com/legal-encyclopedia/preventing-sexual-harassment-workplace-29851.html>.

## Materiales de comunicación sobre acoso sexual y violencia basada en el género

- Communications x-Change [Comunicaciones por el cambio], organizado por the Global Women’s Institute en George Washington University. <http://xchange.gwu.edu/home>.

## BIBLIOGRAFÍA

- Australian Human Rights Campaign, *Ending Workplace Sexual Harassment: A Resource for Small, Medium, And Large Employers* [Terminemos con el acoso sexual en el lugar de trabajo: Un recurso para pequeños, medianos y grandes empleadores], Canberra: AHRC, 2014, 32.
- Botha, Doret, “Women in Mining Still Exploited and Sexually Harassed” [Las mujeres en minería todavía son explotadas y acosadas sexualmente], *South African Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, No 1, 2016.
- Brunero, Tim, “ANU Study Finds Most Women Working in Remote Areas Subject to Sexual Harassment” [Estudio de la Universidad Nacional de Australia (ANU) revela que la mayoría de las mujeres que trabajan en áreas remotas son objeto de acoso sexual], ABC News, 8 de mayo de 2015, <http://www.abc.net.au/news/2015-05-08/remote-sexual-harrasment/6454760>.
- Business Coalition for Women, *Addressing Violence is Smart Business* [Abordar la violencia es inteligencia de negocios], Port Moresby: 2014.
- Business Coalition for Women, *Black Eyes Cost Business* [Los ojos morados son caros para el negocio], Port Moresby: BCFW, 2014.
- Business Coalition for Women, *Model Policy on Family and Sexual Violence* [Modelo de política sobre violencia familiar y sexual], Port Moresby: BCFW, 2014. Este proyecto contó con el respaldo de IFC.
- Cane, Isabel et al, “Mapping Gender-Based Violence and Mining Infrastructure in Mongolian Mining Communities” [Mapeo de la violencia basada en género e infraestructura minera en comunidades mineras de Mongolia]. International Mining for Development Centre, Mayo 2017.
- Civility Partners, *White Paper: The Cost of Bad Behavior in the Work Place* [Informe técnico: El costo del mal comportamiento en el lugar de trabajo], San Diego: StopIt Solutions, Enero 2012.
- Cobb, Ellen Pinkos, “Sexual Harassment Law Evolving Globally” [La legislación sobre acoso sexual evoluciona en el mundo] Society for Human Resource Management, 3 de diciembre de 2014, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/global-hr/pages/sexual-harassment-law-global.aspx>.

- eLeap, “Understanding the Employers’ Role and the Cost of Sexual Harassment” [Comprender el rol del empleador y el costo del acoso sexual] 2016, <http://www.eleapsoftware.com/understanding-the-employers-role-and-the-cost-of-sexual-harassment/>.
- IFC, “Nota de orientación IFC 2: Trabajo y condiciones laborales, 1 de enero de 2012.
- IFC, Normas de desempeño sobre sostenibilidad ambiental y social de IFC, 1 de enero de 2012.
- IFC, *SheWorks: Putting Gender Smart Commitments into Practice* [Poner en práctica compromisos de género inteligentes en el lugar de trabajo], Washington, DC: IFC, 2016.
- IFC and Lonmin, *Women in Mining: A Guide to Integrating Women in the Workforce* [Mujeres en minería: Guía para integrar a las mujeres en la fuerza laboral], Washington DC: IFC, March 2010.
- Luinstra, Amy, “In Papua New Guinea, Empowering Women is Smart Business” [En Papúa Nueva Guinea, empoderar a las mujeres es inteligencia de negocios], World Bank Blog, August 2016, <https://blogs.worldbank.org/voices/papua-new-guinea-empowering-women-smart-business>.
- Luinstra, Amy, *Sexual Harassment in the Workplace* [Acoso sexual en el lugar de trabajo], Washington, DC: IFC, 2015.
- MSF, “Untreated Violence: The Need for Patient-Centered Care for Survivors of Sexual Violence in the Platinum Mining Belt” [Violencia sin tratar: La necesidad de una atención centrada en el paciente para los sobrevivientes de violencia sexual en el cinturón de minería de platino], Cape Town: MSF, 2016.
- Suddath, Claire, “Why Can’t We Stop Sexual Harassment at Work” [Por qué no podemos detener el acoso sexual en el trabajo], Bloomberg Businessweek, November 28, 2016, <https://www.bloomberg.com/features/2016-sexual-harassment-policy/#/>.
- UN Women, “Hechos y cifras: Acabar con la violencia contra mujeres y niñas” <http://www.unwomen.org/es/what-we-do/ending-violence-against-women/facts-and-figures>.
- UN Women, “What is Sexual Harassment?” [¿Qué es el acoso sexual?], <http://www.un.org/womenwatch/osagi/pdf/whatish.pdf>
- United Nations, “Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer”, United Nations Treaty Collection, [https://treaties.un.org/Pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&cmdtsg\\_no=IV-8&chapter=4&lang=en](https://treaties.un.org/Pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&cmdtsg_no=IV-8&chapter=4&lang=en).
- United Nations Secretariat, “Secretary-General’s Bulletin: Special measures for protection from sexual exploitation and sexual abuse” [Boletín del Secretario General: Medidas especiales para la protección contra la explotación sexual y el abuso sexual], New York: United Nations, October 9, 2003.
- Vanuatu Aviation Investment Project’s “Code of Conduct and Action Plan to Prevent Gender-based Violence (GBV) and Child Abuse/Exploitation (CAE)” [Código de conducta y plan de acción para prevenir la violencia basada en género y la explotación y abuso de menores].
- WAVE y UNFPA, “Strengthening Health System Responses to Gender-Based Violence in Eastern Europe and Central Asia, a resource package” [Cómo fortalecer las respuestas del sistema de salud ante la violencia basada en género en Europa Oriental y Asia Central: Un paquete de recursos], <http://www.health-genderviolence.org/training-programme-for-health-care-providers/facts-on-gbv/defining-gender-based-violence/21>.
- Wiley, Stephanie Doria, *What to Expect from your Employer After You’ve Made a Sexual Harassment Claim* [Qué se debe esperar de un empleador después de que has presentado un reclamo sobre acoso sexual], San Francisco: Rukin Hyland, 2014.

- Williams, Carolin, *How to Calculate the Cost to Business of Gender-Based Violence in Papua New Guinea: Review of Existing Approaches and Methodologies* [Cómo calcular el costo económico de la violencia basada en género en Papúa Nueva Guinea: Revisión de los enfoques y metodologías existentes], London: ODI, 2014.
- Wilson, Catherine, “Gas Extraction Fuels Abuse in Papua New Guinea” [La extracción de gas potencia el abuso en Papúa Nueva Guinea], IPS News Agency, April 16, 2012, <http://www.ipsnews.net/2012/04/gas-extraction-fuels-abuse-in-papua-new-guinea/>.
- World Bank, “Protecting Women from Violence” [Proteger a las mujeres contra la violencia], <http://wbl.worldbank.org/data/exploretopics/protecting-women-from-violence>.
- World Bank, “Violence Against Women Resource Guide” [Violencia contra las mujeres: Guía de recursos], World Bank, <http://www.vawgresourceguide.org/terminolgy>.
- World Bank et al. “Violence Against Women Resource Guide” [Violencia contra las mujeres: Guía de recursos], <http://www.vawgresourceguide.org/terminolgy>.